

Czesław ZAJĄC
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INSTRUMENTARIUM STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W GRUPACH KAPITAŁOWYCH NA PRZYKŁADZIE IMPEL S.A.¹

Streszczenie. W artykule dokonano analizy i oceny metod, technik i narzędzi strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach grup kapitałowych. Zostały one zaprezentowane na bazie studiów nad literaturą przedmiotu oraz wyników własnych badań empirycznych, przeprowadzonych w Grupie kapitałowej IMPEL S.A. Wiele miejsca poświęcono strategii personalnej badanej Grupy, traktowanej jako kluczowy instrument tego zarządzania. Analizie i ocenie zostały poddane problemy organizacyjne, społeczne i metodyczne towarzyszące budowie i realizacji strategii personalnej w IMPEL S.A. oraz zakres i sposób wykorzystania narzędzi kadrowych, wykorzystywanych w trakcie realizacji strategii.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia personalna, instrumenty kadrowe.

INSTRUMENTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CAPITAL GROUPS (HOLDINGS) ON THE EXAMPLE OF IMPEL S.A.

Summary. In this paper has been analyzed and evaluated methods, technics and tools of strategic human resources management in capital groups (holdings). They have been presented on the framework of literature studies and own empirical research conducted in IMPEL S.A. Author has focused on personnel strategy regarded as a key instrument of this management. Organizational, social and methodical problems of building and realization in personnel strategy in researched organization have been analyzed and evaluated as well as the range and ways of implementing personnel tools used in the process of strategic human resources management in IMPEL.

¹ Publikacja niniejszego opracowania sfinansowana jest ze środków projektu badawczego pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, przyznanych przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer /02348 DEC-2012/05/B/HS4.

Keywords: capital group (holding), strategic human resources management, personnel strategy, personnel instruments.

1. Wprowadzenie

Grupy kapitałowe są zgrupowaniami przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo, utworzonymi dla osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych [1, s.11]. W praktyce składają się one z podmiotów gospodarczych, wyodrębnionych pod względem prawnym, funkcjonujących jako spółki kapitałowe². Elementem, który trwale łączy przedsiębiorstwa tworzące grupę kapitałową są więzi kapitałowe oraz więzi personalne i inne rodzaje powiązań [2, s. 41]. Kluczowym narzędziem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych jest strategia personalna. Jest ona zrazem „wytworem”, jednym z najważniejszych „produktów” tego zarządzania. W procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w zgrupowaniach przedsiębiorstw wykorzystywanych jest również wiele innych narzędzi, niezbędnych do realizacji wypracowanych strategii personalnych. Należą do nich m.in. tzw. unia personalna, Assessment Center czy programy wynagradzania menedżerów reprezentujących najwyższy poziom zarządzania oraz w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych – pakiety wynagrodzeń dla expatriantów. Sposób i zakres wykorzystania narzędzi strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi konkretnej grupy kapitałowej w praktyce zależą od jej wielkości, charakteru, rodzaju (typu), poziomu kompetencji menedżerów i specjalistów personalnych, profesjonalizmu członków zarządów spółek – uczestników grupy oraz fachowości pozostałych menedżerów średniego i niższego szczebla zarządzania.

Celem, jaki przyjął autor artykułu, jest analiza i ocena strategii personalnej oraz innych metod, technik i narzędzi, niezbędnych do jej realizacji, zidentyfikowanych w trakcie studiów literaturowych oraz własnych badań empirycznych, przeprowadzonych w grupie kapitałowej IMPEL S.A.

2. Istota strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach gospodarczych

M. Armstrong jednoznacznie zdefiniował koncepcję Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Human Resources Management) jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem ludzi w ramach struktur przedsiębiorstwa,

² W ramach niniejszego artykułu zgrupowanie przedsiębiorstw i grupa kapitałowa są pojmowane tak samo i dlatego w toku dalszych wywodów będą używane zamiennie.

a każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością [3, s. 9]. Relatywnie szybko, „strategicżność” została „nałożona” na koncepcję Human Resources Management i na początku lat 80. ubiegłego wieku do nauki i praktyki zostało wprowadzone pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. C.J. Fonbrum, N.M. Tichy i M.A. Devanna zdefiniowali je jako proces, poprzez który organizacja wykorzystuje swoje zasoby ludzkie do wypełniania misji oraz osiągnięcia własnych celów strategicżnych [1984].

Koncepcja Strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpisuje się w proces rozwoju zarządzania strategicznego w organizacjach. Należy ją traktować jako jeden z etapów tego rozwoju, stanowiącego rezultat zmiany „myślenia strategicznego” oraz zmiany podejść do tworzenia i wykorzystywania strategii, w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami i ich zgrupowaniami. Silny wzrost konkurencji, gwałtowny postęp technologiczny, międzynarodowe kryzysy polityczne i ekonomiczne, zmiany trendów społecznych i demograficznych doprowadziły do powstania w latach 70. XX wieku koncepcji Zarządzania Strategicznego, na bazie której w następnej dekadzie wyrosła koncepcja Strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W latach 90. ubiegłego oraz w pierwszej dekadzie bieżącego wieku strategiczne zarządzanie, a w szczególności strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i ich zgrupowaniach zostało wzbogacone o nowe, tzw. miękkie elementy. Spośród tych elementów najważniejszą rolę w teorii i praktyce zarządzania zaczyna odgrywać kultura organizacyjna. Stanowi ona najważniejszy „miękki” czynnik wspomagający osiągnięcie wysokiej efektywności zmian w sferze „twardych” elementów organizacji, do których należą jej strategia i struktura [2010, s. 56]. Jest ona klejem, wewnętrznym spoiwem, które pozwala uzyskać efekt synergiczny, wynikający ze współdziałania wszystkich jej składników [1996, s. 116]. Kultura organizacyjna, definiowana także jako sposób, w jaki organizacja rozwiązuje swoje problemy i rozstrzyga własne dylematy [2002, s. 19] oraz jako wyróżnik organizacji decydujący o jej tożsamości, jest ściśle związana z jej strategią i strukturą.

Zarządzanie przedsiębiorstwem można zatem interpretować jako celowe kształtowanie jego zasobów według obowiązujących w nim reguł strategicżnych, strukturalnych i kulturowych. Nawiązuje do tego pojęcie „instytucjonalizacji strategii przedsiębiorstwa”, użyte przez J.A.F. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta [2001, s. 289]. Według tych autorów warunkiem koniecznym do zinstytucjonalizowania strategii przedsiębiorstwa jest zbudowanie przez jego kierownictwo takiego systemu norm, wartości, ról i grup, który będzie skutecznie wspomagał realizację celów strategicżnych. Strategia jest zinstytucjonalizowana wtedy, gdy jest sprzężona ze strukturą organizacyjną oraz kulturą organizacyjną. Odnosząc te krótkie rozważania do układów organizacyjnych grup kapitałowych można stwierdzić, że najważniejszym celem zintegrowanego, strategicznego zarządzania ich zasobami ludzkimi jest skuteczne wspieranie kierownictwa spółki nadrzędnej oraz kierownictw spółek zależnych w realizacji kluczowych celów i zadań biznesowych przez profesjonalne i efektywne wykorzystanie ich zasobów ludzkich.

Ma ono za zadanie wytyczać granice oraz wskazywać kierunki działań podejmowanych w sferze społecznej zgrupowania przedsiębiorstw, zorientowanych na przekształcanie jego wizji, misji i planu strategicznego w konkretne programy. Nadaje ono zatem strategii ogólnej oraz strategii biznesowej zgrupowania „walor wykonalności”. Coraz częściej wykorzystywane w praktyce jako metoda zarządzania, decyduje o przewadze konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, funkcjonujących samodzielnie lub w układach grup kapitałowych. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych staje się zatem jednym z istotnych czynników ich sukcesu, ponieważ, jak to zauważyli już ćwierć wieku temu C. Hendry i A. Petigrew [1986]:

- wykorzystuje planowanie,
- opiera się na spójnym podejściu do struktury oraz zarządzania systemami osobowymi, posiłkując się przy tym polityką i strategią zatrudnienia, często jest koncepcyjnie wzmacniane „filozofią zarządzania”,
- wiąże politykę i strategię personalną ze strategią przedsiębiorstwa, traktuje („postrzega”) ludzi pracujących w organizacji jako „zasoby strategiczne”, umożliwiające osiągnięcie przewagi strategicznej.

3. Metody, techniki i narzędzia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

Koncepcja Strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi, w której współcześnie coraz częściej kluczowe znaczenie przypisywane jest kulturze organizacyjnej, została przełożona w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw i ich zgrupowań na określone metody, techniki i narzędzia, wykorzystywane w procesach zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym.

Najważniejsze narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej oraz poszczególnych podmiotów gospodarczych, tworzących tę grupę, stanowi strategia personalna. Zakres i sposób wykorzystania innych instrumentów niezbędnych do realizacji tej strategii zależą, co już zostało wcześniej podkreślone we wstępie, m.in. od wielkości konkretnej grupy kapitałowej, jej charakteru, rodzaju (typu), poziomu kompetencji menedżerów i specjalistów personalnych, profesjonalizmu członków zarządów spółek – uczestników grupy oraz fachowości pozostałych menedżerów średniego i niższego szczebla zarządzania. W dużych, w sensie rozmiarów strukturalnych oraz wielkości zatrudnienia, grupach kapitałowych, w szczególności tych o charakterze globalnym (ponadnarodowym), zakres rzeczywistego i potencjalnego zastosowania instrumentarium kadrowego jest relatywnie szeroki, w porównaniu z małymi zgrupowaniami przedsiębiorstw, o zasięgu najczęściej krajowym. Wynika to z różnic pomiędzy ich potencjałami organizacyjnymi,

kapitałem ludzkim, zasobami finansowymi, zaawansowaniem technologicznym, infrastrukturą informatyczną i systemami telekomunikacyjnymi, a także ze zróżnicowania potrzeb w zakresie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji. W przypadku wielkich, międzynarodowych korporacji, silny wpływ na wielkość zbioru narzędzi personalnych oraz sposób wykorzystywania tych narzędzi wywiera wielokulturowy charakter ich środowiska wewnętrznego.

Zróżnicowany zakres przedmiotowy polityki personalnej określa „warunki brzegowe” dla operacjonalizacji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi konkretnej grupy kapitałowej. Wytycza także kierunki dopuszczalnych, możliwych rozwiązań strukturalnych i organizacyjnych, niezbędnych do realizacji funkcji personalnej. Podział zadań pomiędzy podmiot dominujący i podmioty podporządkowane, wyznaczający wielkość i strukturę potencjalnych zbiorów kadrowych instrumentów zarządzania grupą kapitałową, zależy od specyfiki konkretnej grupy, a w szczególności pozycji i roli spółki nadrzędnej oraz zakresu swobody decyzyjnej spółek podporządkowanych.

Układ rodzajowy elementów wchodzących w skład instrumentarium strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej oraz granice subprzestrzeni występujących w jej sferze personalnej, w których stosowane jest to instrumentarium, są wyznaczane, co już zostało wcześniej podkreślone, przez zakres przedmiotowy (zakres zadań) polityki personalnej oraz zakres strategii personalnej całej grupy. Powinny one koncentrować się przede wszystkim na [1997]:

- obsadzaniu rad nadzorczych i zarządów spółek holdingowych,
- obsadzaniu kluczowych stanowisk kierowniczych w spółkach zależnych,
- wypracowywaniu zasad skutecznego oceniania efektów pracy menedżerów, reprezentujących najwyższe szczeble zarządzania grupą kapitałową,
- ustalaniu zasad wynagradzania dla tych menedżerów,
- stymulowaniu rozwoju kluczowych menedżerów i specjalistów.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że instrumentarium strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w „pojedynczych” przedsiębiorstwach jest bardzo wnikliwie i szeroko opisane w wielu publikacjach. „Dobroć” instrumentów przedstawianych przez licznych autorów i ich walory aplikacyjne zostały wielokrotnie zweryfikowane przez praktyków gospodarczych oraz konsultantów i doradców biznesowych. Natomiast do tej pory niewiele miejsca w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu poświęcono instrumentalnemu wymiarowi tego zarządzania w grupach kapitałowych. Właściwie skonstruowane oraz odpowiednio stosowane narzędzia personalne, dopasowane do specyfiki organizacyjnej zgrupowań przedsiębiorstw, stanowią warunek konieczny skutecznego, strategicznego zarządzania ich zasobami ludzkimi. Można zatem zakładać, że istnieje zapotrzebowanie wśród menedżerów i specjalistów do spraw personalnych, zatrudnionych w przedsiębiorstwach – uczestnikach grup kapitałowych, na uporządkowane pod względem metodycznym oraz utylitarne propozycje operacyjnych rozwiązań kadrowych, które mogłyby wspierać ich pracę. W dalszej części artykułu zostaną

przedstawione, w syntetycznej formie, wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych w czerwcu bieżącego roku w grupie kapitałowej IMPEL S.A., przez zespół złożony z pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, kierowany przez autora niniejszego opracowania. Badania te stanowią część programu badawczego realizowanego w ramach projektu badawczego pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer /02348 DEC-2012/05/B/HS4.

4. Instrumentarium strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w IMPEL S.A. – wyniki badań empirycznych

4.1. Strategia personalna grupy kapitałowej IMPEL S.A.

Grupę kapitałową IMPEL S.A. tworzy układ organizacyjny złożony z kilkudziesięciu spółek zależnych, zlokalizowanych w dwóch dużych jednostkach biznesowych: Jednostki Biznesowej nr 1 IMPEL Cleaning oraz Jednostki Biznesowej nr 2 Bezpieczeństwo i Ochrona oraz 3 pionów wsparcia. Wśród nich znajduje się pion personalny, w którym zlokalizowane jest Biuro ds. Szkoleń i Rozwoju. Dyrektor tego Biura odpowiada za tworzenie i realizację strategii personalnej całej Grupy, w szczególności za rozwój zawodowo-osobowościowy menedżerów, reprezentujących najwyższy szczebel zarządzania.

Przeprowadzone w czerwcu bieżącego roku badania empiryczne pozwoliły zidentyfikować wiele problemów występujących w procesach tworzenia, wdrażania i realizacji strategii personalnej eksplorowanej grupy kapitałowej. Lokują się one praktycznie we wszystkich najważniejszych obszarach ich występowania w tego rodzaju procesach (grupy, klasy problemów). Wyniki tych badań wskazują, że mamy do czynienia zarówno z problemami o charakterze personalnym i kulturowym oraz organizacyjnym i proceduralnym, jak i finansowym. Za najważniejsze, z punktu widzenia skuteczności działań na rzecz wypracowania efektywnej strategii personalnej oraz prawidłowego jej wdrożenia i realizacji, przedstawiciel badanej grupy kapitałowej, z którym prowadzony był wywiad, uznał problemy o charakterze społecznym, a zwłaszcza relatywnie niski poziom świadomości przedstawicieli naczelnego kierownictwa Grupy odnośnie rangi elementów kulturowych i tzw. miękkiego HRM w zarządzaniu tak silnie złożoną organizacją. To najprawdopodobniej jest bezpośrednią przyczyną zbyt „słabych” działań motywacyjnych i komunikacyjnych, zorientowanych na wzmacnianie zaangażowania menedżerów i pracowników na rzecz prac nad strategią personalną oraz powodem ustalenia zbyt niskiego „budżetu strategicznego”. Środki finansowe określone w tym budżecie, w opinii jego dysponenta, a zarazem „właściciela” planu strategicznego w obszarze personalnym Grupy, stanowią realną przeszkodę, utrudniającą

prawidłową realizację celów i zadań ujętych w tym planie. Istotę oraz charakter „problemów strategicznych” rozpoznanych w trakcie badania przeprowadzonego w IMPEL S.A. przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1
Problemy towarzyszące tworzeniu, wdrażaniu i realizacji strategii personalnej w IMPEL S.A.

Charakter (obszar problemów)	Tworzenie strategii personalnej	Wdrażanie i realizacja strategii personalnej
Personalne (kadrowe)	Niska motywacja menedżerów do udziału w pracach na rzecz wypracowania strategii personalnej	Opory przeciw zmianie – skutek wdrożenia nowego projektu
Kulturowe	Drugoplanowe znaczenie tzw. miękkiego HRM i kultury organizacyjnej, przypisywane przez Członków Zarządu Grupy	Brak motywowania dodatkowego zaangażowania, nagrody przyznawane są tylko za wzorowe przestrzeganie kluczowych wartości uznawanych w Grupie IMPEL
Organizacyjne	Zbyt rozbudowana hierarchia władzy utrudniająca zatwierdzanie realizowanych zadań lub uzyskanie zgody na ich wykonywanie w ramach analizy strategicznej	Relatywnie zbyt słaba komunikacja na rzecz upowszechnienia nowej strategii wśród załóg podmiotów tworzących Grupę IMPEL
Proceduralne	Brak wypracowanych standardów współdziałania wewnątrz-organizacyjnego na rzecz przygotowania strategii personalnej	Brak formalnej procedury wdrażania nowej strategii personalnej – brak wzorca postępowania w Grupie w tym zakresie
Finansowe	Relatywnie zbyt małe środki finansowe („krótka koldra”)	Zbyt niski budżet utrudniający prawidłową realizację wszystkich celów strategicznych
Inne, jakie?	Prymat działań operacyjnych nad działaniami prorozwojowymi – nadmierne obciążenie specjalistów ds. HR-u realizacją bieżących prac	

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

4.2. Instrumenty kadrowe wykorzystywane w trakcie realizacji strategii personalnej Grupy IMPEL S.A.

Procesy rekrutacji i selekcji kandydatów na najwyższe stanowiska w spółkach zależnych-członków zarządów tych spółek – odbywa się przez wykorzystanie konkursu wewnętrznego. Przyjęte w ramach procedury konkursowej kryteria kwalifikacyjne, jakie winien spełniać kandydat aplikujący do objęcia stanowiska w zarządzie konkretnej spółki podporządkowanej z założenia powinny „gwarantować” jego umiejętności realizowania strategii biznesowej tej spółki. W tym miejscu należy zaznaczyć, że każdy podmiot zależny w Grupie IMPEL S.A. ma swoją własną strategię, „kompatybilną” ze strategią biznesową całej grupy. W ramach konkursu wewnętrznego na członka zarządu spółki podporządkowanej wykorzystywane są następujące kryteria:

- sprawność „poruszania się” po organizacji – umiejętność budowania relacji interpersonalnych,
- znajomość branży,
- dotychczas uzyskiwane wyniki w pracy,
- „wartość biznesowa” przygotowanego przez kandydata projektu rozwoju przedsiębiorstwa prowadzonego przez spółkę, do zarządu której on aplikuje,
- pozytywna opinia członka zarządu spółki nadrzędnej.

Ostatnie z wymienionych wyżej kryteriów wiąże się z tzw. unią personalną, czyli oddelegowywaniem przedstawicieli zarządu spółki matki do pracy w radach nadzorczych oraz zarządach spółek córek. Jest to specyficzne narzędzie selekcji kandydatów na najwyższe stanowiska menedżerskie, które występuje tylko i wyłącznie w złożonych układach organizacyjnych grup kapitałowych. Wynika ono wprost z założeń koncepcji nadzoru korporacyjnego chęcią kontrolowania przez podmiot nadrzędny w grupie kapitałowej realizacji jego celów i zadań strategicznych, przez mechanizm bezpośredniej kontroli. „Narzędzie” to z powodzeniem jest stosowane w Grupie kapitałowej IMPEL S.A., choć jak wykazały badania, skala jego wykorzystania jest tam relatywnie niska. Sposób wykorzystywania unii personalnej w IMPEL S.A. wpisuje się w model dualnych mandatów, czyli taki model organizacyjny, który odzwierciedla najpełniej istotę mechanizmu unii personalnej jako metody doboru kandydatów na menedżerów najwyższych poziomów zarządzania. Polega on na pełnieniu, w tym przypadku przez członka zarządu spółki nadrzędnej, odpowiedzialnego za realizację określonej funkcji w tej spółce lub za prawidłowe funkcjonowanie danego biznesu w ramach całej grupy, jednocześnie stanowiska prezesa zarządu spółki podporządkowanej. Takie rozwiązanie modelowe unii personalnej ma miejsce w tych grupach kapitałowych, w których zarząd spółki nadrzędnej, który można uznać za organ zarządzający całej grupy, wyraża rzeczywiste zainteresowanie przestrzeganiem jej interesów przez spółki zależne oraz dąży do harmonijnego ukształtowania relacji biznesowych i personalnych pomiędzy podmiotami tworzącymi grupę [2012, s. 55]. Mając to na uwadze można pokusić się o pozytywną ocenę wykorzystania unii personalnej w badanej Grupie kapitałowej, jako narzędzia doboru kluczowych menedżerów.

Ważnym „narzędziem” strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywanym przez kierownictwo Grupy IMPEL S.A. są kluczowe wartości kultury organizacyjnej nazywane tam kluczowymi wartościami sukcesu. Są to: trwałość, rozwój, partnerstwo, pozytywny wizerunek.

W praktyce trwałość sprowadza się do utrzymania ciągłości organizacyjnej, funkcjonalnej, rynkowej itp., dążeniu do optymalizacji kosztów, orientacji na cele i zadania. W tym celu wykorzystuje się profesjonalny system controllingowy, każdy z menedżerów – decydentów do informacyjnego wspierania go ma przypisanego analityka, który obserwuje otoczenie, śledzi zachodzące w nim zjawiska i trendy, by umożliwić menedżerowi

odpowiednio szybką, prawidłową reakcją, a nawet (jak założono w wewnętrznym systemie wczesnego ostrzegania) stworzyć podstawę do antycypowania przyszłości.

W IMPEL rozwój pojmowany jest „dwuwymiarowo”, jako „rozwój zewnętrzny” oraz „rozwój wewnętrzny”. Pierwszy z wymienionych sprowadza się do pozyskiwania nowych rynków, fuzji i akwizycji, rozbudowy i udoskonalania istniejących pakietów produktowych, rozbudowy sieci kontaktów biznesowych, tworzenia nowych spółek. „Rozwój zewnętrzny” natomiast pojmowany jest jako rozwój zawodowo-osobowościowy menedżerów i pracowników. Szczególnie ważne znaczenie przypisywane jest działaniom zorientowanym na rzecz doskonalenia kluczowej kadry zarządzającej, kształtowania jej elastyczności i samodzielności. W tym celu szeroko wykorzystuje się m.in. bazę wiedzy o produktach, procedurach i rynkach, praktykach zarządzania, udostępnianą przez Intranet, fora dyskusyjne na poziomie produktów i technologii, konferencje wewnętrzne, organizowane corocznie z inicjatywy właścicieli IMPEL-a, w trakcie których „przypomina” się menedżerom „dokąd zmierza” ich organizacja, jakie zmiany są przewidywane itp., sesje coachingowe, w których w roli coachów występują specjaliści zewnętrzni lub doświadczeni menedżerowie z Centrali IMPEL-a.

Partnerstwo, podobnie jak w przypadku rozwoju, utożsamiane jest dwuwymiarowo, jako „partnerstwo zewnętrzne”, bazujące na Kodeksie Etyki Grupy Kapitałowej IMPEL, który stanowi fundament budowania trwałych i zdrowych relacji z klientami zewnętrznymi oraz „partnerstwo wewnętrzne”, nakładające się na sferę relacji przełożony – podwładny („radar dbałości o relacje”). Ukierunkowane jest ono na przejście z klasycznego przywództwa transakcyjnego na przywództwo transformacyjne, budowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego i przyjaznych miejsc pracy.

Kształtowaniu pozytywnego wizerunku poświęca się relatywnie najwięcej uwagi w porównaniu z pozostałymi wartościami. Kierownictwo badanej Grupy kapitałowej uznało bowiem, że jest to wartość kulturowa najslabiej przestrzegana i najgorzej rozwinięta w świadomości menedżerów i pracowników. W tym celu podjęto wiele działań m.in. tworzenie wizerunku profesjonalnego, pozytywnego pracodawcy przez blog IMPEL-a, za prowadzenie którego odpowiedzialny jest Dyrektor Biura Szkoleń i Rozwoju, implementowanie profesjonalnych standardów rozstawiania się z pracownikami czy propagowanie kultury właściwej komunikacji wewnętrznej z pracownikami.

Przypisanie tak wielkiego znaczenia wymienionym wyżej wartościom, ich szerokie propagowanie i rozwój zostało uznane przez właścicieli Grupy za strategiczny czynnik sukcesu, stąd też ich upowszechnianie zostało przyjęte przez Prezesa Zarządu całej Grupy kapitałowej IMPEL jako jeden z ważnych priorytetów jego pracy kierowniczej. Inspiruje, mobilizuje oraz zachęca on swoich menedżerów, by kierowali się tymi wartościami w swojej codziennej pracy. Stymuluje także podejmowanie bardziej systemowych i kompleksowych działań w tym kierunku, czego wyrazem jest m.in. podjęcie działań prowadzących do stworzenia organizacyjnych możliwości oceniania zachowań menedżerów przez podwładnych pracowników.

5. Zakończenie

W zakończeniu artykułu zamiast wniosków wynikających wprost z treści rozważań, jego autor, posiłkując się opiniami innych badaczy, pragnie sformułować postulat dla praktyków zarządzania. Wynika on z rosnącego znaczenia regulacyjnej oraz integrującej roli funkcji personalnej w społecznej przestrzeni grup kapitałowych oraz kluczowego dla ich sukcesu biznesowego, strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, a dotyczy konieczności właściwego podziału zadań o charakterze strategicznym i operacyjnym pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi. Brzmi on następująco: decyzje odnośnie lokalizacji wykonywania zadań wchodzących w zakres funkcji personalnej w grupach kapitałowych powinny być podejmowane w miejscu realizacji tych zadań. Postulat ten nawiązuje do poglądu wyrażanego przez H. Simona, który stwierdził, że decyzje powinny być podejmowane w tych miejscach organizacji, w których istnieje największa znajomość rzeczy [12, s. 81]. Menedżerowie, którzy zmuszeni są do podejmowania tego rodzaju decyzji, powinni korzystać z koncepcyjnego i metodycznego wsparcia w delegowaniu uprawnień, respektując zarazem zasady skutecznego delegowania, takie jak: wyrazistość, kompletność oraz dostateczność [13, s. 350-353]. Powinni oni również posilkować się całym dostępnym arsenałem metod, technik i narzędzi kadrowych, pozwalających na optymalizację decyzji i działań w procesie strategicznego zarządzania ich zasobami ludzkimi, w ramach posiadanych możliwości organizacyjnych, finansowych i personalnych.

Bibliografia

1. 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.): B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
2. Trocki M.: Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
4. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A.: Strategic Human Resource Management, Wiley & Sons, New York 1984.
5. Machaczka M., Machaczka K.: Rozwój jako integracja strategii, struktury i kultury organizacyjnej, [w:] Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru

- korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania, (red. nauk.): A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
6. Handy C.: Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
 7. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
 8. Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert R.: Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
 9. Hendry C., Petigrew A.: The Practice of Strategic Human Resource Management, „Personnel Review”, No. 15, 1986.
 10. Marciniak J.: Zarządzanie pracownikami w strukturach holdingowych, „Personel” lipiec-sierpień 1997.
 11. Zając Cz.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
 12. Simon H.: Działanie administracji, PWN, Warszaw 1976.
 13. Weber R.A.: Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.

Abstract

Strategic human resources management has to be consider as very sophisticated process, difficult to operationalization, due to organizational complexity and specific capital ties link mother company and daughters companies, constituting the capital group. In the practice we could observe solutions reflecting different models of strategic human resources management. In the phase of building, impelementing, and realizing the personnel strategy we can recognize methods, technics and instruments typical for “single” companies as well as specific tools of strategic human resources management in capital groups, for example personnel union and the transfer of professional managerial practicies from mother company to foreign subsidiaries. The aim of the author is to analyze and evaluate instruments of human resources management in capital group IMPEL S.A.

In the first part of this paper the essence of strategic human resources management in companies and capital groups and specific personnel tools of this management in capital groups have been portrayed. The second part of the paper presents results of own empirical research devoted organizational, social and methodical problems accompanying formulating and realization of personnel strategy within IMPEL S.A. Personnel instruments implemented in the process of realization this strategy have been analyzed and evaluated as well.