

Agnieszka Jagoda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FUNKCJONOWANIE ZESPOŁÓW WSPOMAGAJĄCYCH REALIZACJĘ FUNKCJI PERSONALNEJ W POLSKICH GRUPACH KAPITAŁOWYCH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: 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 osiąganiu celów organizacji przypisuje się zasobom ludzkim. Dalszy brak świadomości kierownictwa grup kapitałowych o randze funkcji personalnej może spowodować, że wskazane w artykule problemy będą się nawarstwiać. Warto zatem kontynuować badania w tym obszarze, zwracając szczególną uwagę na kwestię osiągania synergii w obszarze funkcji personalnej oraz na zidentyfikowanie narzędzi, które mogą tę synergię zapewnić. Jak się wydaje, powoływanie zespołów w obszarze realizacji tej funkcji może odgrywać dla niej rolę integrującą.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, funkcja personalna, praca zespołowa, unia personalna.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu, mimo jej bogactwa, brakuje kompleksowego ujęcia realizacji funkcji personalnej w wieloinstancyjnych jednostkach gospodarczych. Podejmuje się tu szczególnie 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 szczątkowy i – jak się wydaje – niewystarczający z punktu widzenia rangi, jaką się jej współcześnie nadaje. 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, co stanowiło główną przesłankę do eksploracji empirycznej wskazanej tematyki.

W artykule przedstawiono zidentyfikowane w procesie badań niedomagania w obszarze funkcji personalnej oraz wskazano na jedno z rozwiązań proponowanych przez autorkę w celu ich redukcji, polegające na tworzeniu specyficznych zespołów wspomagających proces zarządzania personelem w grupach kapitałowych. Rozważania podjęte w artykule mają charakter literaturowo-empiryczny.

2. Problemy realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych

Grupa kapitałowa jest grupą samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw (należą do niej spółka nadrzędna i podmioty podporządkowane) powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie, stworzoną dla osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych [Kreft 1999, s. 43]. 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 organizacyjno-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 zwykle 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 jednostki nadrzędnej w realizację zadań grupy i poszczególnych tworzących ją jednostek (i wpływ na to). 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.

Mówiąc o funkcjonowaniu grup kapitałowych, mamy zatem na myśli zbiorowe, wielopodmiotowe działanie jej uczestników. To działanie jest jednak spleciem działań indywidualnych. Nie powinno być ono sumą działań jednopodmiotowych – pojawiać się w nim powinien efekt synergii. Zarządy spółek zależnych i spółki nadrzędnej obowiązywać powinna potrzeba myślenia zbiorowego [Kreft 2003, s. 16].

Celem badań empirycznych prowadzonych przez autorkę była identyfikacja rozwiązań w obszarze organizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem okoliczności wpływających na wybór stosowanych w tym zakresie rozwiązań. Stanowiło to podstawę do wskazania usprawnień organizacyjnych w procesie doskonalenia funkcji personalnej, z wzięciem pod uwagę typów grup kapitałowych (operacyjna, strategiczna, finansowa). Badania przeprowadzone zostały przy celowym doborze polskich grup kapitałowych w latach 2004-2006. Dotyczyły one sześciu polskich grup kapitałowych (w 18 przedsiębiorstwach)

zlokalizowanych na terenie kraju. Prace badawcze zostały zrealizowane za pomocą wywiadu skategoryzowanego przez 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 identyfikacji i oceny zaobserwowanych rozwiązań organizacyjnych i zarządzania personelem oraz wypracowania wskazówek doskonalących wskazane aspekty.

Badania prowadzone w grupach kapitałowych ukazują niedomagania wynikające w dużej mierze z braku całościowego spojrzenia na funkcjonowanie holdingów. Ma to swoje odzwierciedlenie w ich sferze personalnej. 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, wyrwykowo i bez świadomości jej znaczenia. Stwarza to w obrębie jej realizacji określone problemy.

W badanych grupach kapitałowych brakuje świadomości traktowania ludzi jako strategicznego zasobu organizacji. Ponadto nie ujmuje się w sposób formalny zasad polityki personalnej. Pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za realizację funkcji personalnej brakuje porozumienia, formalnie określonego podziału zadań oraz przepływu informacji.

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.

W rezultacie uznano, iż potrzeba myślenia zbiorowego w odniesieniu do funkcji personalnej może zostać w tym przypadku zaspokojona m.in. dzięki tworzeniu zespołów wspomagających realizację tej funkcji, tj.:

- powoływaniu stałych zespołów w ramach kolegiального modelu unii personalnej,
- powoływaniu doraźnych zespołów projektowych.

3. Kolegialny model 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. 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 przez 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 wysoko wykwalifikowaną kadrę zarządzającą w grupie, dzięki temu jej pozyskanie i utrzymanie generuje niższe koszty [Trocki, Gołąb 2004, s. 26].

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.

Z punktu widzenia skutecznej realizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej jednym z rozwiązań organizacyjnych mogących wpłynąć pozytywnie na współpracę i polepszenie komunikacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za jej realizację oraz za zapewnienie synergii myślenia zbiorowego jest propozycja zastosowania modelu kolegialnego unii personalnej. Przejawia się on przez ulokowanie zespołów utworzonych w celu usprawnienia współdziałania uczestników grupy przy zarządzaniu spółki nadrzędnej. Zespół taki występuje w praktyce gospodarczej pod różnymi nazwami, najczęściej jednak określane bywa jako rada grupy kapitałowej. W jego skład wchodzi przedstawiciele kierownictwa spółki nadrzędnej i przedstawiciele wszystkich lub niektórych spółek zależnych. Do zespołu mogą również zostać włączeni na stałe lub na pewien okres eksperci wewnętrzni lub zewnętrzni [Trocki, Gołąb 2004, s. 27].

W skład takiego zespołu – utworzonego w celu usprawnienia współdziałania uczestników grupy w obszarze funkcji personalnej – 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, współpracy z kierownictwem holdingu w sprawach dotyczących strategii personalnej grupy i przedsiębiorstw podporządkowanych, 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.

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 [Pawlak 2007, s. 246-247]:

- 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 zespołu),

- skrócenie dróg komunikowania się,
- efekt motywacji (członkowie zespołu motywują się wzajemnie – czują odpowiedzialność za przydzielone zadania, ponieważ faktycznie uczestniczą w procesie decyzyjnym),
- możliwość uczenia się od innych,
- lepszą koordynację pracy (dzięki wspólnej pracy w ramach zespołu można uzyskać efekt uzgadniania poglądów jego członków i koordynowania działań),
- akceptację i realizację podjętych decyzji (decyzje są lepiej akceptowane, jeżeli osoby, których one dotyczą, brały udział w ich opracowaniu).

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 oraz raportowania o przebiegu prac. Wydaje się, że owe zasady mogą zostać wypracowane na płaszczyźnie pracy zespołowej w ramach kolegialnego modelu unii personalnej.

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 większą liczbę decydentów z obszaru funkcji personalnej. Warto przy tym podkreślić, że niezwykle ważnym wyzwaniem dla takiego zespołu będzie utrzymanie współpracy jego członków. Problem ten zostanie poruszony w dalszych rozważaniach.

4. Doraźne zespoły projektowe

Innym rozwiązaniem organizacyjnym zmierzającym w kierunku integracji funkcji personalnej w grupie kapitałowej jest propozycja powoływania doraźnych zespołów projektowych 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 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.

Jednocześnie warto wskazać, iż do efektywnego przepływu informacji należy stworzyć narzędzia, które zapewnią komunikację, oraz dążyć do maksymalizacji przepływu wiedzy. Wśród narzędzi, które mogłyby w tym przypadku mieć zastoso-

wanie, warto wskazać na Internet oraz intranet (wewnętrzna 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 mogą 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 członkowie zespołu projektowego mogą 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 przez jej wymianę z innymi pracownikami komórek kadrowych przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy.

W odniesieniu do omówionych w artykule form pracy zespołowej warto podkreślić wagę chęci współpracy pracowników wchodzących w ich skład, a zatem przyrzeć się problemowi zwartości zespołu. Zdaje się być on bowiem niezwykle istotny w kontekście definiowanej już kwestii podwójnej przedsiębiorczości.

Zwartość zespołu definiuje się jako poziom rozwoju więzi między członkami zespołu [Kozusznik 2007, s. 78]. Jest ona istotnym czynnikiem wpływu wywieranego przez zespół na jego członków – im jest on bardziej zwarty, tym większy jego wpływ. Subiektywna identyfikacja z grupą, do której się należy, stanowi o tym, że istnieje w niej wysokie morale. Silne poczucie więzi, bliskość stosunków z innymi członkami zespołu, duma z jego osiągnięć, przywiązanie do emblematów i symboli – wszystko to wzmacnia zwartość zespołu. Morale ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania i efektywności zespołu [Sztompka 2002, s. 214]. Członkowie zespołu, którzy czują się z nim silnie związani, nie będą naruszali jego norm. Jak wskazują badania, napięcia i wrogość występują rzadziej w zwartych zespołach, ich wyniki pracy są bardziej wyrównane, a problemów komunikacyjnych oraz z zakresu współdziałania jest tu relatywnie mało w porównaniu z zespołami mniej zwartymi [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 491]. Zwartość jest najczęściej wymienianą cechą określającą i scalającą wszystkie procesy grupowe. Z jednej strony zwiększa ona atrakcyjność grupy dla jej członków, ponieważ przynosi satysfakcję z uczestnictwa, daje poczucie wsparcia, zakorzenienia i bezpieczeństwa. Z drugiej zaś – silne więzi społeczne w zespole sprzyjają mobilizacji do działania, ułatwiają koordynację, a tym samym zwiększają efektywność zespołu [Sztompka 2002, s. 304]. Problemy dotyczące zwartości zespołu (a w konsekwencji również jego wyników) będą szczególnie istotne w omawianym przypadku – gdy jego członkowie są na co dzień pracownikami różnych przedsiębiorstw. Wydaje się, że mimo tych granic istnieją jednak narzędzia, które mogą stanowić tkankę łączną takiego zespołu. Najważniejsze z nich

to organizacja bezpośrednich spotkań członków, budowanie wzajemnego zaufania pomiędzy nimi oraz zapewnienie im kompleksowych narzędzi komunikacji. Członkowie zespołów wspomagających realizację funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych powinni zdawać sobie sprawę, że dzięki kooperacji zwiększają ilość zasobów informacyjnych z danego zakresu i ich dostępność dla innego pracownika grupy zajmującego się podobnymi problemami. W ten sposób, dzięki pracy zespołowej, zapewnią połączenie informacji, wiedzy i doświadczeń ze swoich spółek, co może prowadzić do poprawy jakości stosowanych rozwiązań, a nawet do generowania rozwiązań innowacyjnych w całej grupie kapitałowej.

Literatura

- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Kreft Z., *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- Kreft Z., *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 5.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert JR. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa 2002.
- Trocki M., Gołąb P., *Formy zarządzania grupą kapitałową*, [w:] *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, red. B. Nogalski, P. Walentyłowicz, Wydawnictwo WSAiB w Gdyni, Gdynia 2004.

FUNCTIONNING OF THE TEAMS SUPPORTING HUMAN RESOURCES FUNCTION OF POLISH CAPITAL GROUPS – OVERVIEW OF EMPIRICAL STUDIES

Summary: Regardless of the way of defining the personnel function in the literature, its importance in the view of organizational aim realization is always stressed. There are no premises not to transfer this trend onto capital groups, although this is properly reflected neither in empirical studies nor in Polish and foreign literature. Studies conducted on Polish capital groups show deficiencies resulting largely from the lack of unified approach to the operation of the holding. This is reflected in their personnel sphere. Based on the results of the empirical research and bibliography the aim of this paper is to present a possible to integration personnel function by using in practice two forms of team working. The author indicates the possible benefits and conditions of cooperation to create a team which will achieve success in personnel sphere of Polish capital groups.