

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPÓŁKA NADRZĘDNA W KREOWANIU STRATEGII PERSONALNEJ GRUPY KAPITAŁOWEJ

Streszczenie: W opracowaniu omówiono „pozycję” spółki nadrzędnej w strukturze organizacyjnej holdingu. Podkreślono znaczenie, jakie ma ona w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej. Rozpatrzona została jej rola w zarządzaniu holdingiem operacyjnym, holdingiem strategicznym i holdingiem finansowym.

Analizie poddane zostały funkcje: kreacyjna, integracyjna i koordynacyjna, jakie wypełnia ona w procesie tworzenia strategii personalnej grupy kapitałowej.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, zarządzanie grupą kapitałową, strategia personalna grupy kapitałowej, spółka nadrzędna, spółki podporządkowane.

1. Wstęp

W systemie zarządzania grupą kapitałową ważną rolę odgrywa spółka (jednostka) nadrzędna. Jej miejsce oraz znaczenie w procesie zarządzania strategicznego konkretnej grupy kapitałowej powinno się rozpatrywać w kontekście rozwiązań modelowych. Wyznaczają one stopień centralizacji (zakres autonomii spółek podporządkowanych) oraz układ organizacyjno-strukturalny grupy kapitałowej, który określa strukturę i charakter procesów informacyjno-decyzyjnych, „architekturę” rozwiązań instytucjonalnych i personalnych w zakresie planowania i kontroli wewnątrz grupy. Determinuje on także możliwości i potencjalny zakres wykorzystywania przez spółkę nadrzędna i jednostki podporządkowane instrumentarium w obszarze zarządzania całą grupą oraz poszczególnymi podmiotami gospodarczymi wchodzącymi w jej skład. Rozwiązania modelowe, o których mowa, w teorii zarządzania oraz w praktyce funkcjonowania grup kapitałowych często sprowadzane są do trzech podstawowych modeli: holdingu operacyjnego, holdingu strategicznego i holdingu finansowego [Romanowska, Trocki, Wawrzyniak 1998, s. 135-138].

W trakcie dalszych rozważań pojęcia holdingu i grupy kapitałowej będą używane zamiennie. Należy jednocześnie podkreślić fakt występowania bogactwa terminologicznego i definicyjnego w tym zakresie, w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu.

Przyjmując pogląd Z. Krefta, grupę kapitałową (holding) traktujemy jako ugrupowanie samodzielnych, pod względem prawnym, przedsiębiorstw (spółki nad-

rzędnej i podmiotów podporządkowanych), powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo w taki sposób, by mogły one aktywnie współdziałać dla osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych [Kreft 2004, s. 43].

Celem opracowania jest identyfikacja zadań, jakie spełnia spółka nadrzędna w zakresie strategicznego zarządzania grupą kapitałową, oraz ocena jej roli w procesie budowy strategii personalnej grupy. Niniejsze opracowanie jest „owocem” studiów nad literaturą przedmiotu przeprowadzonych przez autora.

2. Spółka nadrzędna w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej

Grupa kapitałowa (holding), stanowiąc określoną formę organizacyjną, pozbawiona jest osobowości prawnej, w przeciwieństwie do tworzących ją spółek lub podmiotów gospodarczych [Stecki 1995, s. 108], z których jedna (spółka nadrzędna, podmiot dominujący) ma możliwość kontrolowania (wywierania wpływu decyzyjnego) pozostałych (spółki podporządkowane, podmioty zależne) na podstawie zawartej między nimi umowy holdingowej [Nogalski 1997, s. 14]. Ma ona natomiast odrębność ekonomiczną i organizacyjną, co pozwala traktować ją jako jeden podmiot, charakteryzujący się jednością decyzyjną i funkcjonalną.

Układ organizacyjny grupy kapitałowej stanowi przykład wielopodmiotowego ugrupowania gospodarczego, w którym samodzielne pod względem prawnym poszczególne jednostki, zgodnie z postanowieniami zawartej między nimi umowy, mają ograniczony zakres autonomii (samodzielności) decyzyjnej oraz związany z nią zakres uprawnień i obowiązków w sferze zarządzania całym holdingiem. Jest to, jak zauważa Z. Kreft, „ograniczona struktura jednoczesnej dominacji i niezależności, stanowiąca swoisty fenomen organizacyjny, powstająca zwykle z woli podmiotów ją tworzących” [Kreft 2004, s. 31]. Ustanawia ona zarazem hierarchię organizacyjną, wedle której spółka nadrzędna przejmuje funkcję centrum strategicznego, kreującego strategię ogólną i strategię cząstkowe, w tym również strategię personalną dla całej grupy, a spółki podporządkowane realizują te strategie.

Rolę spółki nadrzędnej w układzie organizacyjnym holdingu należy postrzegać i analizować w kontekście specyfiki procesu zarządzania tego rodzaju podmiotem gospodarczym. Poza złożonością i wyższym stopniem trudności problemów informacyjnych i decyzyjnych, w porównaniu z zarządzaniem pojedynczym przedsiębiorstwem (dotyczy to także przedsiębiorstwa wielozakładowego), specyfikę zarządzania grupą kapitałową tworzy brak bezpośrednich uprawnień władczych spółki nadrzędnej w odniesieniu do spółek podporządkowanych. Wyklucza on możliwość bezpośredniego wydawania im poleceń i zmusza spółkę nadrzędną do sięgania po pośrednie instrumenty zarządzania. Wynika to, co trafnie zauważa A. Jagoda, ze złożoności grup kapitałowych, ich rozproszenia, wieloinstancyjności, samodzielności prawnej spółek tworzących grupę oraz układu powiązań kapitałowych [Jagoda 2007, s. 33].

Rola, jaką odgrywa spółka nadrzędna w zarządzaniu grupą kapitałową, wyznaczona jest przez zakres i rodzaj prowadzonej działalności oraz charakter zadań realizowanych w ramach tej działalności. Jest ona zróżnicowana w zależności od rodzaju (rozwiązania modelowego) grupy kapitałowej (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka głównych typów grup kapitałowych

Charakterystyka	Rodzaj grupy kapitałowej (holdingu)		
	operacyjny	strategiczny	finansowy
Spółka nadrzędna (dominująca)	Spółka nadrzędna prowadzi kluczową działalność operacyjną dla całej grupy i zarządza jej rozwojem oraz swoimi udziałami w spółkach zależnych	Spółka nadrzędna nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej. Zarządza rozwojem grupy (zarządzanie strategiczne) oraz swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów strategicznych i finansowych	Spółka nadrzędna nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej. Zarządza wyłącznie swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów finansowych
Spółki zależne	Spółki zależne wspierają i uzupełniają działalność operacyjną spółki dominującej	Spółki zależne prowadzą działalność operacyjną i zarządzają tą działalnością	Spółki zależne prowadzą silnie zdywersyfikowaną (niepowiązaną ze sobą) działalność operacyjną
Cele holdingu	Utrzymanie i wzmocnienie przez spółki zależne pozycji strategicznej i konkurencyjnej spółki nadrzędnej w zakresie jej działalności operacyjnej	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej i konkurencyjnej całej grupy (ograniczenie ryzyka inwestycyjnego i maksymalizacja korzyści inwestycyjnych spółki nadrzędnej)	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej i konkurencyjnej całej grupy

Źródło: [Romanowska, Trocki, Wawrzyniak 1998, s. 137-138; Jagoda 2007, s. 36].

Miejsce i rola spółki nadrzędnej w zarządzaniu układem holdingowym nabierają szczególnego znaczenia w wymiarze strategicznym. Zarządzanie strategiczne holdingiem powinno odpowiadać jego specyfice ukształtowanej przez cechy przedsiębiorstwa (organizacji) sieciowego, do których należy zaliczyć m.in.:

- jednolite kierownictwo, tj. skupienie uprawnień decyzyjnych na poziomie podmiotu dominującego (spółka nadrzędna), które należy uznać za swoiste centrum zarządzania całego ugrupowania w odniesieniu do tworzących je spółek podporządkowanych, posiadających odrębność prawną [Jagoda, Haus 1995, s. 10];
- substytucję zarządzania nakazowego więziami kapitałowo-organizacyjnymi i funkcjonalnymi występującymi między spółką nadrzędną a niezależnymi pod względem prawnym spółkami podporządkowanymi;

- „potrzebę centralnej koordynacji zachowań podmiotów sieci i powiązań w ramach jej strategii globalnej (ogólnej) w celu wyeliminowania ewentualnych partykularyzmów podmiotów oraz autonomizacji ich celów” [Kreft 2004, s. 17];
- konieczność skupienia w centrum zarządzania (spółka nadrzędna) strategicznych obszarów rozwoju, określonych w strategii ogólnej;
- „myślenie sieciowe” [Zimmiewicz 1995, s. 106-112], wyzwalające konieczność i zasadność postrzegania problemów i procesów, w tym także o charakterze organizacyjnym i zarządczym, w wymiarze całej sieci oraz podmiotów wchodzących w jej skład, poprzez pryzmat powiązań kapitałowych, rzeczowych i informacyjnych;
- efekty sieci, generowane przez występujące w zgrupowaniu więzi ekonomiczne, finansowe, kadrowe, wspólne przedsięwzięcia (projekty) o charakterze technicznym, koordynowane przez centrum decyzyjno-informacyjne.

W świetle przytoczonych wyżej cech można zgodzić się z poglądem Z. Krefta, że zarządzanie strategiczne holdingiem jest z jednej strony „procesem oddziaływania podmiotu dominującego na zachowania podmiotów zależnych i ich kluczowe kompetencje, zarówno integrującym owe podmioty wokół wiązki celów holdingu, jak i połączonym z permanentną kontrolą strategiczną założeń i realizacji przyjętych programów strategicznych”, z drugiej zaś strony jest ono „procesem postępowania regulacyjnego (normującego) i dyspozycyjnego spółki naczelnej wobec spółek zależnych, powodującym osiągnięcie założonej w strategii holdingu wiązki celów przez spółki tworzące strukturę holdingową” [Kreft 2004, s. 60]. Zatem rolę spółki nadrzędnej w procesie zarządzania strategicznego grupą kapitałową powinno oceniać się z perspektywy funkcji: kreacyjnej i regulacyjnej, jakie wypełnia ona w strukturze holdingowej.

Złożoność i wielopodmiotowość układów holdingowych komplikuje proces tworzenia strategii oraz wymusza na kierownictwie spółki nadrzędnej uwzględnianie potrzeb i interesów wszystkich podmiotów tworzących grupę kapitałową. Te potrzeby i interesy powinny znaleźć odzwierciedlenie w wymiarach strategii ogólnej (globalnej) holdingu, strategiach biznesowych poszczególnych spółek zależnych oraz w strategiach cząstkowych (funkcjonalnych) holdingu, w tym także w jego strategii personalnej.

3. Rola spółki nadrzędnej w kreowaniu strategii personalnej grupy kapitałowej

Analiza strategii personalnej grupy kapitałowej, dokonywana z punktu widzenia celu opracowania, powinna uwzględniać funkcje, jakie wypełnia podmiot dominujący w systemie strategicznego zarządzania całą grupą. Należy tu także brać pod uwagę powiązania tej strategii cząstkowej z misją i strategią biznesową (ogólną) grupy.

Teoria i praktyka zarządzania wskazuje na ścisłe powiązanie strategii personalnej przedsiębiorstwa z jego strategią ogólną [Lachiewicz 2007, s. 235]. Strategia

personalna, podobnie jak pozostałe strategie cząstkowe, powinna „wychodzić” od zamierzeń i celów biznesowych, a „zapisane” w niej cele i zadania w zakresie planowania zatrudnienia, doboru, okresowego oceniania, płacowego i pozapłacowego motywowania oraz szkolenia i rozwoju kadry menedżerskiej i pracowników winny wspierać realizację tych zamierzeń i celów. Tego rodzaju integracja strategiczna pozwala kierownictwu przedsiębiorstwa kompleksowo podchodzić do kluczowych problemów biznesowych i organizacyjnych. Jest ona także wyrazem traktowania zasobów ludzkich na równi z zasobami finansowymi, technicznymi, a menedżera personalnego jako rzeczywistego partnera strategicznego dla zarządu. Zasoby ludzkie coraz częściej są uznawane, zwłaszcza w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, za kapitał ludzki – najcenniejsze aktywo organizacji samouczącej się.

Warto zwrócić uwagę, że w praktyce integracja strategii personalnej ze strategią biznesową oraz strategiami funkcjonalnymi może napotykać wiele barier. Należą do nich m.in. [Armstrong 2000, s. 64-66]:

- różnorodność strategicznych procesów, poziomów i stylów, która w warunkach dużego przedsiębiorstwa (korporacji) wywołuje trudności z ujednoczeniem strategii personalnej wszystkich jego jednostek wewnętrznych,
- ewolucyjny charakter budowania strategii firmy, który powoduje podejmowanie nieracjonalnych decyzji i działań w procesie formułowania strategii personalnej,
- niepisany charakter strategii ogólnej firmy (traktowanej jako sposób osiągania jej najważniejszych celów biznesowych), który utrudnia jednoznaczne wskazanie tych jej elementów, do których powinna „odnosić” się strategia personalna,
- jakościowy charakter zasad zarządzania zasobami ludzkimi; strategie biznesowe są zazwyczaj „sparametryzowane” za pomocą wskaźników, liczb, odnoszących się do wyników „ogólnego” zarządzania przedsiębiorstwem, jego rozwoju, pozycji na rynku, poziomu sprzedaży, zysku, strategie personalne natomiast, wyłączając plany zatrudnienia, szkoleń, poziom kosztów osobowych i ich strukturę, obfitują w wiele elementów jakościowych, takich jak: motywacja, zaangażowanie, kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich, przestrzeganie pożądanych wartości i norm.

Odpowiedzialność za pokonywanie tego typu barier integracyjnych spoczywa na naczelnym kierownictwie przedsiębiorstwa. Powinno ono skutecznie upowszechniać wśród pracowników i menedżerów misję i cele strategiczne oraz propagować wartości i normy wyznaczające ich zachowania i postawy (kształtowanie kultury organizacyjnej).

Podobną rolę w procesie tworzenia strategii personalnej grupy kapitałowej należy przypisać zarządowi jej spółki nadrzędnej. Spełnia ona bowiem trzy kluczowe funkcje w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi: kreatywną, integracyjną (percepcyjną, motywacyjną) i koordynacyjną.

Funkcję kreatywną spółki nadrzędnej należy postrzegać w wymiarach procesu diagnostyczno-projektowego, w ramach którego przy wykorzystaniu dostępnych

metod analizy strategicznej i planowania zespół analityczno-projektowy, sponsorowany przez zarząd spółki dominującej i koordynowany przez jego przedstawicieli, winien wypracować strategię personalną całej grupy. Biorąc za punkt wyjścia najważniejsze cele określone w jej strategii ogólnej, zespół ten po dokonaniu analizy otoczenia oraz analizy zasobów ludzkich poszczególnych spółek winien zbudować konkretne plany, stanowiące „jądro” jej strategii personalnej, które obejmują:

- obsadę kluczowych stanowisk menedżerskich w spółce dominującej i w spółkach podporządkowanych,
- motywowanie (zasady wynagradzania powiązane z systemem oceny) członków zarządów spółek,
- szkolenia i rozwój kadry zarządzającej i kluczowych specjalistów.

Plany te powinny odpowiadać postulatowi optymalnego kształtowania kadry kierowniczej, zorientowanego na wypracowanie takich kompetencji, które odpowiadają profilom kompetencyjnym współczesnych menedżerów i pozwalają im skutecznie realizować strategię biznesową grupy.

Integracyjną funkcję spółki nadrzędnej w procesie tworzenia strategii personalnej grupy możemy postrzegać i interpretować dokładnie w ten sam sposób, jak zostało to wcześniej przedstawione w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że możemy tutaj mówić o co najmniej dwóch wymiarach integracji strategicznej: organizacyjnej i społeczno-kulturowej. Strategiczna integracja organizacyjna osiągnięta jest przez skuteczną koordynację całego procesu budowy strategii personalnej grupy, a następnie jej upowszechnienie w strukturze organizacyjnej grupy kapitałowej. Mamy tutaj zatem do czynienia z powiązaniem funkcji integracyjnej z funkcją koordynacyjną spółki nadrzędnej. Strategiczna integracja społeczno-kulturowa natomiast jest możliwa przez odpowiednie „przełożenie” najważniejszych wartości określonych w misji i założeniach strategicznych na zasady doboru, oceny, wynagradzania oraz rozwoju menedżerów i pracowników zatrudnionych w spółkach tworzących dany holding.

Wynikiem działań kreacyjnych i integracyjno-koordynacyjnych spółki nadrzędnej powinna być strategia personalna grupy kapitałowej odpowiadająca cechom „dobrego planu”, tj. winna ona być [Zajac 2007, s. 36-37]:

- spójna ze strategią biznesową (ogólną),
- elastyczna, pozwalająca na dokonywanie korekt w trakcie jej realizacji,
- realna (wykonalna),
- kompleksowa, obejmująca wszystkie najważniejsze sfery zasobów ludzkich z punktu widzenia potrzeb grupy jako całości oraz potrzeb w sferze personalnej poszczególnych jej spółek,
- koherentna (wewnętrznie spójna),
- zorientowana na przyszłość,
- otwarta na perspektywę rozwoju biznesowego grupy kapitałowej,
- kreatywna, oparta na wiedzy, innowacyjności i kreatywności pracowniczej.

4. Zakończenie

Spółce nadrzędnej należy przypisać kluczowe znaczenie w kreowaniu strategii grupy kapitałowej. Dotyczy to zarówno strategii ogólnej, jak i strategii cząstkowych, a wśród nich także strategii personalnej. Odzwierciedleniem tego znaczenia są funkcje, jakie wypełnia ona w procesie zarządzania strategicznego jako podmiot dominujący w strukturze holdingowej. Do najważniejszych spośród tych funkcji, omówionych w ostatnim punkcie opracowania, należą: funkcja kreatywna, funkcja integracyjna oraz funkcja koordynacyjna. Zakres możliwości spółki nadrzędnej w sferze kreowania strategii personalnej grupy kapitałowej wyznaczają jej uprawnienia władcze określone przez „rozwiązanie modelowe” (typ, rodzaj) konkretnego holdingu. Jednak w każdym przypadku jej wysiłek powinien zaowocować taką strategią personalną, która będzie mogła być uznawana za skuteczne narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Jagoda A., *Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2007.
- Jagoda H., Haus B., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Nogalski B., *Holding jako wyższa formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1997.
- Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.
- Stecki L., *Holding*, TNOiK, Toruń 1995.
- Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Zimmiewicz K., *Myślenie sieciowe w kształtowaniu wizji przedsiębiorstwa*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1995.

SUPERIOR UNIT IN THE PROCESS OF CREATING PERSONAL STRATEGY IN HOLDING

Summary: In this paper has been described “the position” of superior unit in the organizational structure of holding. It has been also underlined its meaning in the process of strategic human resources management in holding. The role which plays this unit in the management of operational holding, strategic holding and financial holding has been presented as well. The author has done the analysis of creating, integrating and coordinating functions of superior unit in the process of formulating of personal strategy in holding.