

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 13 |
| Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii | 15 |
| Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze | 28 |
| Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra | 37 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych | 49 |
| Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment | 59 |
| Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji | 68 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? | 78 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku | 88 |
| Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego | 99 |
| Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości | 108 |
| Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) | 119 |
| Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej | 129 |
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka | 142 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw | 152 |
| Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych | 163 |
| Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych | 174 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji .. | 184 |

| | |
|---|-----|
| Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni..... | 194 |
| Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>)..... | 202 |
| Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?..... | 212 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe..... | 225 |
| Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce | 236 |
| Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna | 248 |
| Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego | 258 |
| Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej..... | 269 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii | 278 |
| Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu | 288 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ... | 299 |
| Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego | 308 |
| Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty | 317 |
| Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych..... | 326 |
| Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji..... | 336 |
| Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej..... | 347 |
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach..... | 358 |
| Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa..... | 366 |
| Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego | 373 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy | 381 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji..... | 395 |

| | |
|--|-----|
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight | 405 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw | 413 |
| Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację | 429 |
| Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej | 439 |
| Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych | 449 |
| Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw | 460 |
| Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach | 470 |
| Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań | 485 |
| Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa | 495 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna | 505 |
| Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym | 514 |
| Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw | 526 |
| Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym | 535 |
| Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej | 544 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia | 560 |
| Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań | 572 |
| Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania | 582 |
| Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych | 593 |
| Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich | 605 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych | 618 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność | 630 |

| | |
|---|-----|
| Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego..... | 642 |
| Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA..... | 653 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> | 660 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami..... | 671 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view | 689 |
| Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu..... | 698 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector..... | 27 |
| Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses..... | 36 |
| Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster..... | 48 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies..... | 58 |
| Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego | 67 |
| Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization | 77 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?..... | 87 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study | 98 |
| Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure..... | 107 |
| Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship..... | 118 |
| Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception | 128 |
| Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry..... | 141 |

| | |
|--|-----|
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk | 151 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises | 162 |
| Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research | 173 |
| Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research..... | 183 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations..... | 193 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs)..... | 201 |
| Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard)..... | 211 |
| Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?..... | 224 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games | 235 |
| Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice..... | 247 |
| Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective..... | 257 |
| Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship..... | 268 |
| Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value | 277 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective | 287 |
| Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley..... | 298 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes | 307 |
| Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management..... | 316 |
| Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects..... | 325 |
| Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies | 335 |
| Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations..... | 346 |
| Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company | 357 |

| | |
|---|-----|
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises | 365 |
| Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company | 372 |
| Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region | 380 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer | 394 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization | 404 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept | 412 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... .. | 428 |
| Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult | 438 |
| Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation | 448 |
| Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises | 459 |
| Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies | 469 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises | 483 |
| Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research | 494 |
| Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential | 504 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective | 513 |
| Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government | 525 |
| Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises | 534 |
| Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market | 543 |
| Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum | 559 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges | 571 |
| Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research | 581 |
| Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management | 592 |

| | |
|--|-----|
| Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results | 604 |
| Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities | 617 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents | 629 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity | 641 |
| Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship..... | 652 |
| Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. | 659 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises..... | 670 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management..... | 688 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji..... | 697 |
| Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region | 704 |

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: czeslaw.zajac@ue.wroc.pl

PROBLEMY TWORZENIA I WDRAŻANIA STRATEGII PERSONALNEJ W GRUPACH KAPITAŁOWYCH NA PRZYKŁADZIE IMPEL SA*

Streszczenie: W opracowaniu dokonano analizy i oceny społecznych i organizacyjnych i metodycznych problemów występujących w procesach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. Zaproponowano sposoby rozwiązywania tego rodzaju problemów. Jako „ilustrację” omawianej problematyki przedstawiono wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych w czerwcu br. w grupie kapitałowej IMPEL SA. Wskazują one na występowanie problemów o charakterze personalnym, kulturowym, organizacyjnym, proceduralnym i finansowym w procesie tworzenia, wdrażania i realizacji strategii personalnej tej organizacji. Za najważniejsze spośród rozpoznanych tego rodzaju problemów przedstawił badanej grupy kapitałowej uznał mentalność jej najwyższego kierownictwa. Stanowi ona bezpośrednią przyczynę powstawania innych problemów o charakterze personalnym, organizacyjnym i finansowym w omawianym obszarze.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, strategia personalna, problemy.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.61

1. Wstęp

Strategia personalna grupy kapitałowej jest jedną z jej strategii funkcjonalnych. Stanowi ona strategię cząstkową dla strategii ogólnej grupy oraz najważniejsze narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zgrupowania przedsiębiorstw¹

* 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 DEC-2012/05/B/HS4/02348.

¹ Przez pojęcie zgrupowania przedsiębiorstw autor opracowania rozumie zbiór podmiotów gospodarczych, które zachowały podmiotowość (odrębność prawną), który został utworzony dla realizacji wspólnych celów gospodarczych przez wykorzystanie więzi łączących te podmioty. Zob. m.in. 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* B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 11. W ramach niniejszego opracowania zgrupowanie przedsiębiorstw i grupa kapitałowa są pojmowane tak samo i dlatego będą używane zamiennie w toku dalszych wywodów.

jako całości oraz poszczególnych podmiotów gospodarczych, które je tworzą. Powstaje, podobnie jak w przypadku „pojedynczego” przedsiębiorstwa, w pierwszej fazie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, czyli fазie jej budowy (tworzenia, formułowania). Budowa strategii personalnej grupy kapitałowej, tak jak w „jednoinstancyjnym” przedsiębiorstwie, jest przykładem działań o charakterze diagnostyczno-prognostycznym, podobnych do tych działań, które składają się na proces tworzenia jej strategii ogólnej (globalnej, biznesowej). W trakcie takiej budowy mogą być z powodzeniem wykorzystywane wszystkie techniki i metody wykorzystywane w praktyce zarządzania strategicznego, m.in. metody analizy strategicznej, analizy SWOT, analizy kluczowych czynników sukcesu czy planowania scenariuszowego.

W trakcie przygotowywania i realizacji strategii personalnej grupy kapitałowej pojawia się wiele złożonych i trudnych do rozwiązania problemów o charakterze metodycznym, organizacyjnym i personalnym i kulturowym. Trafna diagnoza oraz prawidłowe rozwiązanie tego rodzaju problemów jest jednym z kluczowych warunków wyeliminowania wszystkich niepożądanych skutków, jakie one wywołują, oraz warunkiem pożądanej integracji strategicznej. Celem, jaki stawia sobie autor opracowania, jest analiza przejawów i charakteru społecznych (personalnych, kulturowych), organizacyjnych i metodycznych problemów występujących w procesie formułowania i realizacji strategii personalnych w grupach kapitałowych oraz identyfikacja i ocena tego rodzaju problemów występujących w grupie kapitałowej IMPEL SA we Wrocławiu. Podstawę do przygotowania opracowania stanowią rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu, osobiste doświadczenia autora, wyniesione z praktyki gospodarczej², oraz badania empiryczne, realizowane w ramach projektu badawczego pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, ze środków finansowych, przyznanych przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348, przez międzywydziałowy zespół utworzony z pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którym kieruje autor niniejszego opracowania.

2. Problemy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych – perspektywa ogólna

Skuteczność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych zależy od wielu czynników o charakterze endo- i egzogenicznym. Zarządzanie to, rozpatrywane w kontekście całego procesu zarządzania strategicznego w zgrupowaniu przedsiębiorstw, należy rozpatrywać kompleksowo³. Tworzy ono bowiem system,

² W trakcie pracy na stanowisku dyrektora departamentu zarządzania personelem w centrali LUKAS Banku SA autor uczestniczył w całym procesie tworzenia i realizacji strategii personalnej tej instytucji; pełnił wyżej wymienioną funkcję przez rok po przejściu tego banku przez korporacyjnego inwestora branżowego – Credit Agricole.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 49-50; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 167.

który charakteryzują: teleologiczny charakter, podmiotowość, określona struktura, funkcjonalność oraz instrumentarium kadrowe stosowane na potrzeby strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi⁴. Zarządzanie to obfituje w wiele różnorodnych problemów. Powinny one być rozwiązywane w taki sposób, by strategia ta w wymiarze konstrukcyjnym – jako dobry plan strategiczny oraz w wymiarze wykonawczym – jako skuteczne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi grupy, wykorzystywane na jej najwyższym szczeblu zarządzania, umożliwiała osiągnięcie oczekiwanych, pozytywnych efektów, jakie daje integracja strategiczna. Problemy strategiczne wynikają z „umiejscowienia” złożonego wewnętrznie oraz trudnego w sensie koncepcyjnym i wykonawczym procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przestrzeni wyznaczonej przez specyfikę wielopodmiotowego układu organizacyjnego, jakim jest zgrupowanie przedsiębiorstw. Zarządzanie to w każdym układzie architektonicznym grupy kapitałowej, będącym pochodną jej modelu organizacyjno-strukturalnego, jest procesem oddziaływania podmiotu nadrzędnego w przestrzeni społecznej i organizacyjnej oraz finansowej na zachowania podmiotów podporządkowanych i kluczowe kompetencje tych podmiotów. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak „ogólne” strategiczne zarządzanie w grupie kapitałowej realizowane przez spółkę naczelną, powinno, co trafnie dostrzega Z. Kreft, przybierać charakter selektywny z perspektywą makrostruktury holdingu⁵. Integruje ono te podmioty wokół celów ujętych w strategii ogólnej i strategii biznesowej. W ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej spółka dominująca, jako ośrodek regulacyjny i dyspozycyjny, prowadzi strategiczną kontrolę spółek zależnych w zakresie zgodności ich działań z założeniami strategii personalnej oraz poziomu realizacji celów i zadań zawartych w tej strategii. Zakres takiej strategicznej kontroli zależy od zakresu władzy posiadanej przez spółkę dominującą oraz statusu organizacyjnego spółek zależnych. Organizacyjnym wyrazem dominującej pozycji spółki nadrzędnej w wymiarze strategicznym powinna być koncentracja uwagi jej kierownictwa na najważniejszych zagadnieniach całej grupy oraz na kluczowych problemach własnej spółki. Odzwierciedleniem tego postulatu jest zjawisko wyodrębnienia w centralach tych holdingów korporacyjnych centrów strategiczno-decyzyjnych, a wśród nich także centrów do spraw strategicznego zarządzania ich zasobami ludzkimi. Zjawisko to daje się zaobserwować w ostatnich latach w praktyce funkcjonowania dużych międzynarodowych holdingów.

Lektura literatury przedmiotu, a zwłaszcza tych opracowań, które prezentują wyniki badań empirycznych rodzimych i zagranicznych autorów odnośnie do omawianej problematyki, skłania do wyodrębnienia szeregu problemów występujących w procesach tworzenia, realizacji oraz kontroli strategii personalnych grup kapitałowych. Najważniejsze spośród tego rodzaju problemów o charakterze metodycznym, organizacyjnym i społecznym, sformułowane w formie pytań, oraz proponowane sposoby ich rozwiązania przedstawiono w tab. 1.

⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, PWN, Warszawa 2005, s. 19.

⁵ Z. Kreft, *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 98.

Tabela 1. Problemy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych i sposoby ich rozwiązywania

| Kategoria problemu | Treść problemu (na czym polega) | Proponowane rozwiązanie |
|------------------------------------|--|--|
| Metodyczne | <p>1. W jaki sposób zorganizować proces planowania strategii personalnej przy ograniczonych zasobach finansowych, ludzkich i organizacyjnych?</p> <p>2. Jakich metod analizy strategicznej użyć w fazie tworzenia strategii personalnej oraz jakie metody, techniki i narzędzia zastosować w fazie realizacji oraz w fazie jej oceny?</p> <p>3. W jaki sposób upowszechnić strategię personalną, by zagwarantować jej zrozumienie i akceptację wśród pracowników wszystkich podmiotów tworzących grupę kapitałową?</p> | <p>Utworzenie komitetu (zespołu) ds. strategii personalnej grupy kapitałowej, złożonego z menedżerów personalnych i specjalistów działów personalnych podmiotu nadrzędnego (centrum ds. strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej), podmiotów zależnych oraz konsultantów zewnętrznych</p> <p>Korzystanie z instrumentarium stosowanego w procesie analizy strategicznej przedsiębiorstw (SWOT, analiza kluczowych czynników sukcesu, portfolio personalne)</p> <p>„Równolegle” wykorzystanie wszystkich wewnętrznych kanałów komunikacji wewnętrznej: intranet, biuletyny korporacyjne, spotkania zarządu z pracownikami, narady kierownictwa, telekonferencje</p> |
| Organizacyjne | <p>1. W jaki sposób zorganizować prace nad projektowaniem strategii personalnej całej grupy kapitałowej, by optymalnie wykorzystać potencjał kompetencyjny specjalistów i menedżerów zatrudnionych w spółkach zależnych oraz ich zasoby organizacyjne?</p> <p>2. Czy do procesu budowy strategii personalnej wykorzystać własnych specjalistów i menedżerów, czy zakontraktować ekspertów zewnętrznych, czy też zaangażować jednych i drugich?</p> <p>3. W jaki sposób zagwarantować menedżerom personalnym spółki nadrzędnej oraz spółek zależnych status autentycznych partnerów strategicznych zarządu całej grupy kapitałowej?</p> | <p>Nadanie pracom nad projektem strategii personalnej prowadzonym przez komitet ds. strategii personalnej grupy kapitałowej najwyższego priorytetu</p> <p>Zakontraktowanie konsultantów zewnętrznych (o ile pozwala na to budżet) jako uzupełnienie „wewnętrznego” składu komitetu ds. strategii personalnej</p> <p>Awansowanie menedżerów personalnych podmiotów zależnych na członków ich zarządów lub włączanie tych menedżerów do prac nad kluczowymi projektami biznesowymi</p> |
| Społeczne (personalne i kulturowe) | <p>1. W jaki sposób pozyskać najlepszych specjalistów zatrudnionych w podmiotach zależnych do prac nad przygotowaniem strategii personalnej całej grupy?</p> <p>2. W jaki sposób przygotować pracowników i menedżerów do czekających ich zmian, wynikających z zamierzeń i celów ujętych w strategii personalnej?</p> <p>3. W jaki sposób doprowadzić do standaryzacji działań we wszystkich fazach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach zróżnicowanych kultur organizacyjnych przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową?</p> <p>4. Jak projektować i realizować strategię personalną w warunkach wielokulturowości charakterystycznej dla holdingów międzynarodowych, w których spółki zależne pozostają pod silnym wpływem kultur narodowych krajów lokalizacji tych spółek?</p> | <p>Zwolnienie specjalistów kadrowych z całości lub części ich obowiązków zawodowych w czasie pełnienia funkcji członka komitetu ds. strategii personalnej</p> <p>Uznanie aktywnego i efektywnego zaangażowania specjalistów w prace nad strategią za istotne kryterium kwalifikacyjne (awansowe)</p> <p>Patronat (sponsorowanie) prac nad przygotowaniem strategii personalnej grupy przez zarząd spółki – matki</p> <p>Respektowanie kluczowych wartości i norm kulturowych uznawanych za obowiązujące w skali całej korporacji przy poszanowaniu kultur organizacyjnych podmiotów zależnych</p> |

Źródło: Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 96-97.

3. Problemy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej IMPEL SA w świetle własnych badań empirycznych

Podobne do wskazanych w poprzedniej części rozważań problemy występujące w procesie tworzenia, wdrażania i realizacji strategii personalnej grupy kapitałowej udało się zidentyfikować w trakcie badań empirycznych przeprowadzonych w czerwcu 2014 roku w Impel SA we Wrocławiu. Badania miały szerszy charakter, obejmowały problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w tym zgrupowaniu przedsiębiorstw w wymiarze strategicznym i operacyjnym oraz kulturę organizacyjną i system komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Prowadzone były techniką wywiadu zogniskowanego, przeprowadzonego z Dyrektorem Biura ds. Szkoleń i Rozwoju w Grupie IMPEL SA przy wykorzystaniu kwestionariusza skategoryzowanego. Ich wyniki odnośnie do rozważanego zagadnienia przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Problemy towarzyszące tworzeniu, wdrażaniu i realizacji strategii personalnej w IMPEL SA

| 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 wewnątrzorganizacyjnego 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 realizacją bieżących prac | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wśród problemów występujących w procesach budowy oraz wdrażania i realizacji strategii personalnej w IMPEL SA rozpoznano problemy, które lokują się praktycznie we wszystkich najważniejszych obszarach ich występowania w tego rodzaju procesach (grupy, klasy problemów). Wyniki badań wskazują, że mamy tam do czynienia z problemami o charakterze zarówno 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 przedstawił badanej grupy kapitałowej, z którym prowadzony był wywiad, uznał problemy o charakterze społecznym, a zwłaszcza relatywnie niski poziom świadomości przedstawicieli naczelnego kierownictwa grupy odnośnie do rangi elementów kulturowych i tzw. miękkiego HRM w zarządzaniu tak złożoną organizacją. To najprawdopodobniej jest bezpośrednią przyczyną zbyt „słabych” działań motywacyjnych i komunikacyjnych, zorientowanych na wzmocnienie 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.

4. Zakończenie

Właściwe rozwiązywanie wskazanych problemów już na etapie formułowania strategii personalnej wywiera istotny wpływ na skuteczność całego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. Wymaga ono wiedzy, doświadczenia, dojrzałości i intuicji decydentów strategicznych, zatrudnionych w spółce nadrzędnej przy wypełnianiu przez nich ról: architektów, dozorców oraz koordynatorów strategii personalnej całej grupy kapitałowej. Posiadane kompetencje menedżerskie stanowią o zdolności strategów korporacyjnych do efektywnego zarządzania kluczowymi kompetencjami całego zgrupowania przedsiębiorstw. Jak pokazują wyniki badań empirycznych, w grupie kapitałowej IMPEL SA wystąpiły problemy należące praktycznie do wszystkich obszarów jej funkcjonowania, tj. problemy o charakterze społecznym (personalnym i kulturowym), organizacyjnym (proceduralnym) oraz finansowym. Znamienne jest to, że przedstawiciel grupy, z którym prowadzono wywiad, za najistotniejszy problem, z punktu widzenia jego wpływu na skuteczność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi grupy, uznał mentalność najwyższego kierownictwa. Przejawem tego problemu jest m.in. niska ranga, jaką członkowie zarządu grupy przypisują zagadnieniom miękkiego HRM oraz elementom kultury organizacyjnej. Skutkuje to „słabym” motywowaniem oraz niskim poziomem komunikacji wewnętrznej na rzecz upowszechniania strategii personalnej wśród pracowników i menedżerów grupy oraz przeznaczeniem niedosta-

tecznych środków finansowych dla jej realizacji. Dało to zarazem impuls do rozpoczęcia pracy nad przygotowaniem trudnego i złożonego projektu transformacji kulturowej w badanej organizacji.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- 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*, B. Nogalski, P. Walentyłowicz (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, PWN, Warszawa 2005.
- Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
- Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012.

PROBLEMS OF CREATING AND IMPLEMENTING OF PERSONNEL STRATEGY IN CAPITAL GROUPS ON THE EXAMPLE OF IMPEL S.A.

Summary: This paper analyses and evaluates social, organizational and methodical problems occurring in the processes of strategic human resources management in capital groups (holdings). The methods of solving of such a kind of problems have been proposed. The case study of this issue is IMPEL S.A. located in Wrocław. The results of empirical research conducted in June 2014 in this organization indicate the presence of personnel, cultural, organizational, procedural and financial problems mentioned above, within the processes of building, implementing and realization of personnel strategy of IMPEL S.A. The representative of researched capital group regarded the mentality of top managers as a crucial problem in the light of its impact upon the effectiveness of the whole process of strategic human resources management within the organization. The problem is a direct source of other personnel, organizational and financial problems in this field.

Keywords: capital group (holding), personnel strategy, problems.