



Spis treści

<i>Dominika Bąk-Grabowska, Katarzyna Grzesik, Agnieszka Jagoda, Więzy personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne</i>	3
<i>Barbara Chomętowska, Odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy źródłem konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw</i>	13
<i>Ewa Rak, Potrzeba rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań.....</i>	20
<i>Iwona Janiak-Rejno, Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa</i>	28
<i>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska, Zarządzanie karierami zawodowymi zwalnianych pracowników (w świetle wyników badań)</i>	35
<i>Beata Skowron-Mielnik, Magdalena Bor, Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji</i>	44
<i>Alicja Smolbik-Jęczmień, Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce</i>	56
<i>Marek Wirkus, Radosław Drozd, Ryszard Bielski, Kompetencje pracowników produkcyjnych w procesach aparaturowych.....</i>	63



Więzi personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne*

Personal ties and the location of the HR function in the organizational structure of capital groups – theoretical and empirical considerations

Dominika Bąk-Grabowska, Katarzyna Grzesik, Agnieszka Jagoda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mails: dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl, katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl, agnieszka.jagoda@ue.wroc.pl

Streszczenie

W celu utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa dążą do integracji z innymi podmiotami. Grupy kapitałowe są przykładem integracji polegającej na zgrupowaniu samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw. Zarządzanie takim zgrupowaniem (grupą kapitałową) jest złożonym procesem, w którym istotne miejsce zajmuje zarządzanie zasobami ludzkimi, znajdujące wyraz w realizacji funkcji personalnej. W artykule przedstawiono rozważania teoretyczne dotyczące lokalizacji funkcji personalnej oraz więzi personalnych, które są odzwierciedlone w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej. Lokalizacja funkcji personalnej jest rozpatrywana w aspekcie dwóch wymiarów: centralizacji zarządzania oraz koncentracji działań w ramach tej funkcji. Więzi personalne rozpatruje się jako powiązania właścicielskie, zarządcze i pracownicze w grupach kapitałowych oraz relacje społeczne. W artykule zaprezentowano również wyniki badań empirycznych odnoszące się do wskazanej problematyki.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, więzi personalne, unia personalna, lokalizacja funkcji personalnej, grupa kapitałowa.

Abstract

In order to maintain their competitiveness, companies strive to different forms of integration with other entities. Capital groups are an example of such integration, that is a grouping of legally independent companies. Managing such a grouping (capital group) is undoubtedly a complex process that occupies an important place in human resource management, which can be seen as the realization of the HR function. The article presents theoretical considerations regarding the location of the HR function and personal ties, which are reflected in the way of human resource management in a capital group. The location of the HR function is viewed from the point of view of two dimensions: the centralization of management and the concentration of actions implemented within this function. Personal ties first of all show relationships between owners, managers and employees in the capital groups, as well as social relations. The article also presents the results of empirical research relating to the abovementioned issues.

Keywords: personnel function, personal ties, personal union, location of the HR function, capital group.

* Artykuł powstał w ramach projektu „Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

Wstęp

Jedną z możliwości budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest dążenie do różnych form integracji z innymi podmiotami. Przykładem takiej integracji są grupy kapitałowe, które oznaczają zgrupowanie samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw połączonych przede wszystkim powiązaniem kapitałowymi¹. Cele, dla jakich tworzone są poszczególne rodzaje grup kapitałowych, tj. [Trocki 2004, s. 72]:

- operacyjne – wzmacnianie przez podmioty zależne (podporządkowane) pozycji konkurencyjnej podmiotu dominującego (nadrzędnego) w zakresie jego działalności operacyjnej,
- zarządcze – tworzenie i dyskontowanie efektów synergicznych powstających w wyniku współdziałania podmiotów zależnych,
- finansowe – maksymalizacja korzyści finansowych podmiotu dominującego i ograniczenie jego ryzyka inwestycyjnego,

mogą wskazywać na dążenie przedsiębiorstw do tworzenia i utrzymywania swojej konkurencyjności. Jednakże samo utworzenie grupy kapitałowej nie decyduje jeszcze o sukcesie przedsięwzięcia, przede wszystkim należy bowiem odpowiednio nią zarządzać. Zarządzanie grupą kapitałową jest niewątpliwie złożonym procesem, w którym istotne miejsce zajmuje zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli zasobami, które niejednokrotnie decydują o wynikach osiągniętych przez organizację [Armstrong 2011, s. 132-143].

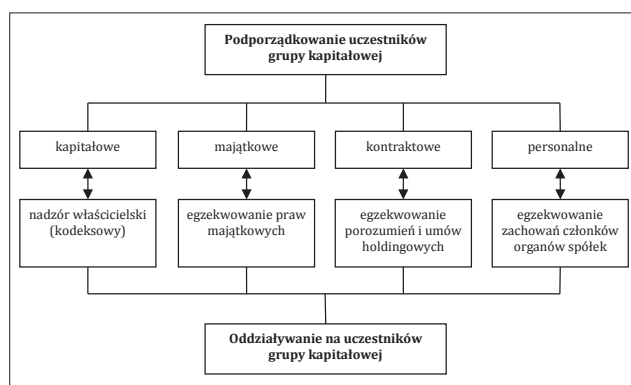
Zarządzanie zasobami ludzkimi znajduje swój wyraz w realizacji funkcji personalnej będącej zbiorem wyspecjalizowanych działań (obszarów zadaniowych) związanych z kształtowaniem potencjału ludzkiego oraz jego właściwym wykorzystaniem [Gableta (red.) 2006, s. 63]. Funkcja personalna, obok utworzenia i realizacji wchodzących w jej skład obszarów zadaniowych, pozwala na utrzymanie pożądanego poziomu wewnątrzorganizacyjnej integracji społecznej, gwarantującej spójność wewnętrzną spółek tworzących grupę kapitałową [Zajac 2012, s. 43]. Powstanie integracji społecznej w przedsiębiorstwie jest m.in. wynikiem podziału wykonywanych zadań i związanych z nimi ogółem stosunków i zależności tworzących się w toku realizacji działań. Wydaje się zatem, że również lokalizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej wpływa na tworzenie określonych więzi personalnych prowadzących do integracji społecznej, która jest wynikiem wewnętrznej integracji personalnej. Uwzględniając istniejący dorobek naukowy, P. Gołąb podkreśla, że liczne badania ukazują więzi personalne jako cechę skutecznych i efektywnych grup kapitałowych. Została również stwierdzona pozytywna zależność pomiędzy powiązaniem personalnymi a sukcesem grup kapitałowych [Gołąb 2012, s. 24].

Celem artykułu jest przedstawienie rozważań teoretycznych dotyczących więzi personalnych oraz lokalizacji funkcji personalnej, mających swoje odzwierciedlenie w sposobie zarzą-

dzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej, który z kolei przekłada się na sukces organizacji, na jej konkurencyjność. W artykule zaprezentowano również wyniki badań empirycznych, odnoszące się do powyższych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Więzi personalne w funkcjonowaniu grup kapitałowych

Grupy kapitałowe stanowią formę integracji, której podstawowym spoiwem są powiązania kapitałowe. Powiązania te nie są jednak wystarczające z punktu widzenia funkcjonowania grupy kapitałowej jako całości. W wielu przypadkach powiązania kapitałowe stanowią zbyt wąską podstawę do realizacji wspólnej polityki gospodarczej, dlatego wzmacniane są innymi powiązaniem: majątkowymi, kontraktowymi i personalnymi [Trocki 2004, s. 51]. Wskazane typy powiązań określają zarówno sposób podporządkowania uczestników grupy, jak też oddziaływania na nich, aby osiągnąć wspólne cele gospodarcze (rys. 1).



Rysunek 1. Powiązania uczestników grup kapitałowych

Źródło: [Trocki 2004, s. 52].

Powiązania kapitałowe określają podporządkowanie kapitałowe, które stanowi podstawę do oddziaływania właścicielskiego. Istotą podporządkowania majątkowego jest oddziaływanie polegające na egzekwowaniu praw majątkowych. Podporządkowanie kontraktowe związane jest z możliwością egzekwowania umów i porozumień zawieranych pomiędzy uczestnikami grupy kapitałowej. Natomiast podporządkowanie personalne jest źródłem egzekwowania zachowań członków władz spółek zgodnie ze wspólną polityką gospodarczą grupy.

Ostatnie ze wskazanych powiązań – powiązania personalne – stanowią ważny element integrujący uczestników grupy kapitałowej. W literaturze przedmiotu przez pojęcie powiązania personalne rozumiane jest równoczesne pełnienie funkcji w organach władzy (zarządy, rady nadzorcze, komisje rewizyjne) różnych podmiotów grupy kapitałowej przez te same osoby lub równoczesne zatrudnianie tych samych pracowników w różnych spółkach grupy kapitałowej [Trocki 2004, s. 62].

¹ W polskiej literaturze koncentryczne formy integracji (współdziałania) przedsiębiorstw określane jako grupy kapitałowe pojawiły się w definicji holdingów [Lichtarski (red.) 1992; Jagoda, Haus 1995; Nogalski, Ronkowski 1996], następnie pojęcie holding zostało zastąpione pojęciem grupa kapitałowa.

W zależności od pozycji w grupie jednostek powiązanych wyróżnia się powiązania pionowe i poziome. Powiązania pionowe – odnoszące się do zależności hierarchicznej – występują, gdy równoczesne pełnienie funkcji lub zatrudnienie dotyczy jednostki nadrzędnej (dominującej) i spółek podporządkowanych (zależnych). Powiązania poziome – odnoszące się do równorzędności – występują, gdy równoczesne pełnienie funkcji i zatrudnienie dotyczy jednostek równorzędnych.

Rozpatrując powiązania personalne w ramach struktury grupy kapitałowej, należy wskazać na następujące ich rodzaje [Gołąb 2012, s. 23]:

- właścicielskie,
- zarządcze,
- pracownicze.

Powiązania właścicielskie stanowią podstawę tzw. holdingów personalnych, które powstają, gdy właściciele pełnią jednocześnie funkcje członków zarządu w kilku należących do nich spółkach. Powiązania zarządcze występują w sytuacji łączenia funkcji w organach władzy spółek grupy (zarządach, radach nadzorczych). Powiązania tego rodzaju określane są jako unia personalna (kierownictwa). Jeśli unia personalna dotyczy wszystkich osób z organu zarządczego, występuje pełna unia personalna, co oznacza, że wszyscy członkowie jednego organu spółki pełnią jednocześnie wszystkie funkcje członków drugiego organu spółki. Jeśli natomiast unia personalna dotyczy części osób z organu zarządczego, mówimy o częściowej unii personalnej, czyli sytuacji, gdy powiązania personalne dotyczą tylko części członków powiązanych ze sobą organów spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej. Powiązania pracownicze (personalne) występują, gdy ten sam pracownik zatrudniony jest w różnych spółkach grupy na takich samych lub podobnych stanowiskach. Powiązania te dotyczą zazwyczaj kadry kierowniczej lub specjalistycznej średniego szczebla.

Wskazane powyżej rodzaje powiązań personalnych określają tzw. integrację personalną w grupie kapitałowej. Jako modelowe sytuacje integracji personalnej w grupie kapitałowej wyróżnia się integrację [Gołąb 2012, s. 24]:

- rady nadzorczej jednostki dominującej i rad nadzorczych jednostek zależnych grupy,
- rad nadzorczych jednostek zależnych grupy,
- zarządu jednostki dominującej i rad nadzorczych jednostek zależnych grupy,
- zarządów i rad nadzorczych jednostek zależnych grupy,
- zarządów jednostki dominującej i jednostek zależnych grupy,
- zarządów jednostek zależnych grupy,
- kadry kierowniczej i specjalistycznej jednostki dominującej i jednostek zależnych grupy,
- kadry kierowniczej i specjalistycznej jednostek zależnych grupy,
- kadry kierowniczej i specjalistycznej jednostki dominującej oraz członków organów (rad nadzorczych i zarządów) jednostek zależnych grupy,
- kadry kierowniczej i specjalistycznej i członków organów jednostek zależnych grupy.

W praktyce najczęściej występują rozwiązania mieszane oraz modyfikacje podstawowych rozwiązań modelowych.

Tworzenie powiązań personalnych w ramach grupy kapitałowej może wiązać się z następującymi korzyściami [Romanowska, Trocki, Wawrzyniak (red.) 2000, s. 151-152; Trocki 2004, s. 63]:

- umocnieniem integracji grupy wokół jej celów strategicznych,
- łatwiejszym i szybszym przepływem informacji wewnątrz grupy kapitałowej,
- wzmocnieniem możliwości realizacji wspólnej polityki grupy kapitałowej,
- wyższą skutecznością nadzoru właścicielskiego,
- łatwiejszym pozyskaniem wykwalifikowanej kadry kierowniczej oraz ograniczeniem kosztów jej utrzymania,
- lepszymi możliwościami rozwoju kadry w ramach grupy poprzez gromadzenie zróżnicowanych doświadczeń.

Z drugiej jednak strony powiązania personalne mogą wpływać na zaciemnienie podziału kompetencji i odpowiedzialności oraz nadmierne obciążenie ich uczestników [Trocki 2004, s. 63].

Rozwiązanie organizacyjne w postaci unii personalnej (odnoszącej się do powiązań zarządczych) kształtuje układ sił korporacyjnych i wpływa na integrację wewnętrzną grupy kapitałowej. Unia personalna jest odzwierciedleniem sposobu konfiguracji zarządu (i/lub rady nadzorczej) spółki nadrzędnej w odniesieniu do spółek podporządkowanych. H. Jagoda i B. Haus określają unię personalną jako model organizacyjny dualnych mandatów [Jagoda, Haus 1995, s. 121-123]. W ramach tego modelu prezesi spółek zależnych są jednocześnie członkami zarządu spółki nadrzędnej. Odbywa się to w następstwie delegowania członków zarządu spółki nadrzędnej do zarządu spółek podporządkowanych lub poprzez powoływanie członków (prezesów) zarządu spółek zależnych do zarządu spółki nadrzędnej. Takie rozwiązanie pozwala na reprezentowanie interesów spółek zależnych oraz ich uwzględnianie przy podejmowaniu decyzji dotyczących grupy kapitałowej jako całości, co równocześnie pozwala na zwiększenie samoidentyfikacji tych spółek z decyzjami podejmowanymi z ich udziałem. Z punktu widzenia integracji wewnętrznej grupy kapitałowej model dualnych mandatów (unię personalną) można uznać za pozytywne rozwiązanie organizacyjne. Pozwala ona bowiem na rozpoznanie bieżących problemów funkcjonowania spółek zależnych oraz szybką reakcję w razie zaistnienia takiej konieczności. Jednocześnie ogranicza to potrzebę wnikania całego zarządu w bieżące funkcjonowanie spółek zależnych. Jednakże, z drugiej strony, stosowanie tego modelu może prowadzić do braku równowagi czy też niewłaściwego wykonywania podwójnych funkcji w poszczególnych zarządach, co może wiązać się z nadmiernym zaangażowaniem się w problemy operatywne i niedostateczne zaangażowanie w kreowanie decyzji strategicznych grupy kapitałowej jako całości.

Rezygnacja przez zarząd grupy kapitałowej ze stosowania modelu dualnych mandatów wymaga poszukiwania innych rozwiązań organizacyjnych, które pozwolą na uwzględnianie

interesów spółek zależnych na szczeblu kierownictwa grupy kapitałowej, przyczyniając się równocześnie do wewnętrznej integracji grupy [Jagoda, Haus 1995, s. 123]. Uwzględnianie interesów spółek zależnych może odbywać się w postaci następujących czterech modeli konfiguracji kierownictwa grupy kapitałowej, tj. modelu separacyjnego, modelu kolegiálnego, modelu portfelowego oraz modelu resortowego (tab. 1).

Tworzenie powiązań personalnych w ramach grupy kapitałowej pozwala na zapewnienie z jednej strony osiągnięcia celów grupy kapitałowej przez spółki zależne, z drugiej zaś na reprezentację interesów spółek zależnych na szczeblu zarządu spółki nadrzędnej, co przekłada się na poziom wewnętrznej integracji grupy kapitałowej. Integracja ta powinna odnosić się do grupy kapitałowej jako całości, dlatego należy zaznaczyć,

Tabela 1. Modele konfiguracji kierownictwa grupy kapitałowej

Rodzaj modelu	Forma reprezentacji interesów spółek zależnych	Uprawnienia decyzyjne reprezentantów spółek zależnych	Integracja wewnętrzna grupy kapitałowej
Model separacyjny	Brak organizacyjnych sprzężeń spółek zależnych z zarządem spółki nadrzędnej. Koordynacja działania spółek zależnych przebiega jedynie na drodze instancyjnej, na której przekazywane są informacje i decyzje kierownictwa grupy kapitałowej dotyczące spółek zależnych.	Brak reprezentantów spółek zależnych. Decyzje kierownictwa grupy kapitałowej dotyczące spółek zależnych podejmowane są bez udziału zarządów spółek zależnych i przekazywane na zasadzie decyzji odgórnych.	Model zalecany w przypadkach wymagających podkreślenia formalnej niezależności kierownictwa poszczególnych spółek zależnych. Oznacza słabą integrację wewnętrzną pomiędzy spółką nadrzędną a poszczególnymi spółkami zależnymi.
Model kolegialny	Utworzenie trwałej specjalnej jednostki zwanej kolegium (komitetem) grupy kapitałowej, do którego należą wybrani członkowie zarządów spółki nadrzędnej i spółek zależnych.	Reprezentanci tworzą kolegium grupy kapitałowej, które nie stanowi dodatkowego organu decyzyjnego spółki nadrzędnej, lecz jedynie przygotowuje decyzje.	Kolegium grupy kapitałowej, jako forum regularnego przedstawiania interesów grupy kapitałowej, tworzy korzystniejsze warunki dla wewnętrznej integracji grupy kapitałowej.
Model portfelowy	Przypisanie na stałe poszczególnych członków zarządu spółki nadrzędnej do określonych spółek zależnych, przy czym nie wchodzi oni w skład ich zarządów.	Reprezentanci spółek zależnych pełnią funkcję rzeczników interesów tych spółek, nie mają oni jednak samodzielnych kompetencji decyzyjnych.	Rzecznicy są podstawowym źródłem informacji o reprezentowanych spółkach oraz pasmem transmisyjnym w procesie ich przekazywania.
Model resortowy	Przypisanie poszczególnych członków zarządu spółki nadrzędnej do spółek zależnych, przy czym zostają oni wyposażeni w kompetencje decyzyjne w stosunku do tych spółek. Wynikiem tego modelu jest powstanie dodatkowego szczebla zarządzania pomiędzy zarządem grupy kapitałowej a zarządami spółek zależnych.	Reprezentanci spółek zależnych posiadają kompetencje decyzyjne w stosunku do reprezentowanych spółek.	Interesy spółek zależnych są reprezentowane na szczeblu kierownictwa grupy kapitałowej, jednocześnie poszczególni reprezentanci przy podejmowaniu decyzji uwzględniają interesy grupy kapitałowej jako całości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jagoda, Haus 1995, s. 124-130].

Przedstawione w tabeli modele zostały uszeregowane według narastającej instytucjonalizacji interesów spółek zależnych. Kolejne modele pokazują stopniowy wzrost uprawnień decyzyjnych reprezentantów spółek zależnych.

Zaprezentowana powyżej charakterystyka modeli reprezentowania interesów spółek zależnych odnosi się do zarządów spółek. Modele te częściowo znajdują również swoje odpowiedniki w sposobie tworzenia rad nadzorczych spółek zależnych. Możliwe jest powoływanie klubów członków rad nadzorczych (odpowiednik modelu kolegiálnego) albo delegowanie członków kierownictwa grupy kapitałowej lub innych pracowników centralnej jednostki do rad nadzorczych spółek zależnych – rozwiązanie zbliżone do modelu portfelowego i resortowego [Jagoda, Haus 1995, s. 132].

że w ramach niektórych grup kapitałowych mamy do czynienia z wielopoziomowością, czyli wieloinstancyjnością grupy kapitałowej, polegającą na tym, iż spółce zależnej podporządkowane są inne spółki, które jednocześnie mogą być spółkami dominującymi (nadrzędnymi) dla jeszcze innych spółek w ramach całej grupy [Nogalski, Ronkowski 2000, s. 289]. Sytuacja ta również wymaga zapewnienia każdej ze spółek zależnych (w ramach istniejących poziomów w dominacji/podległości) reprezentacji swoich interesów na wyższym szczeblu zarządzania grupą kapitałową.

W ramach pierwszego etapu przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych² uwzględniono również pytanie odnoszące

² Prezentowany materiał empiryczny uzyskano w wyniku realizacji projektu badawczego „Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych”. Głównym celem przedstawionego projektu badawczego jest analiza i ocena zakresu przedmiotowego i podmiotowego funkcji personalnej w grupach kapitałowych, prowadzona przez pryzmat strategicznego i operacyjnego zarządzania ich zasobami ludzkimi, w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę, sposoby zarządzania oraz występującą w nich kulturę organizacyjną. Główny cel badań uzupełniono przez cele cząstkowe o charakterze poznawczym. Dążenie do osiągnięcia przyjętych celów ma charakter dwuetapowy. W pierwszym etapie oparto się na podejściu nomotetycznym, w drugim etapie badania empiryczne oparto na metodzie studium przypadków. W pierwszym etapie badań wykorzystano podejście nomotetyczne (o charakterze ilościowym), z zastosowaniem badań ankietowych. Na podstawie analizy literatury przedmiotu z zakresu problematyki zarządzania grupami kapitałowymi, zarządzania zasobami ludzkimi oraz metodologii badań społecznych stworzono kwestionariusz ankiety skierowanej do działań personalnych spółek nadrzędnych i podporządkowanych grup kapitałowych prowadzących działalność w Polsce. Ankieta była każdorazowo realizowana za pomocą wywiadu telefonicznego. Założono przeprowadzenie wywiadu w 100 losowo i celowo wyłonionych grupach ka-

się do stosowania przez badane podmioty powiązań personalnych w postaci unii personalnej (model dualnych mandatów). Wśród badanych przedsiębiorstw – przedstawicieli grup kapitałowych – znalazły się 103 podmioty. W podmiotach poddanych badaniu przeważały przedsiębiorstwa polskie będące spółkami nadrzędnymi (63%), pozostałe podmioty należały do spółek podporządkowanych – w grupie tej znalazły się zarówno spółki polskie, jak też spółki międzynarodowe z centralą w Polsce lub za granicą. W przeprowadzonym badaniu uwzględniono również typologię grup kapitałowych, tj. podział na grupy operacyjne (82 podmioty), strategiczne (16 podmiotów) i finansowe (1 podmiot), przy czym 4 podmioty nie określiły typu grupy. W podmiotach poddanych badaniu 36% z nich wskazało na wykorzystywanie unii personalnej jako narzędzia doboru kandydatów na stanowiska członków zarządów oraz członków rad nadzorczych spółek podporządkowanych. Wśród operacyjnych grup kapitałowych blisko 36% z nich stosuje unię personalną, natomiast wśród strategicznych grup kapitałowych 50% z nich wykorzystuje unię personalną. Jednakże w badaniu tym nie analizowano charakteru unii personalnej (pełna lub niepełna unia personalna), nie analizowano również innych form reprezentowania interesów spółek podporządkowanych. Otrzymane wyniki mogą jednak sugerować, że w pozostałych przedsiębiorstwach stosowane są inne formy reprezentowania interesów spółek zależnych.

Warto również w tym miejscu przypomnieć, że najczęściej spotykanym wariantem w polskich grupach kapitałowych był model separacyjny [Jagoda, Haus 1995, s. 124], który niewątpliwie dominował w pierwszym okresie powstawania grup kapitałowych w Polsce.

Formalne powiązania personalne, czyli wynikające z formalnie zajmowanych stanowisk w poszczególnych podmiotach tworzących grupę kapitałową, decydują o integracji wewnętrznej grupy oraz jednocześnie stanowią źródło generujące więzi personalne pomiędzy tymi podmiotami. Więzi personalne wyłaniają się ze struktury społecznej, w jakiej uczestniczą poszczególne jednostki (osoby).

Strukturę społeczną można scharakteryzować za pomocą trzech wymiarów zakorzenionych w określonym typie relacji, do których zalicza się [Adler, Kwon 2002, s. 18]:

- relacje rynkowe (*market relations*), w których produkty i usługi są wymieniane na pieniądze lub inne dobra,
- relacje hierarchiczne (*hierarchical relations*), w których posłuszeństwo wobec władzy jest wymieniane na bezpieczeństwo moralne i duchowe,

- relacje społeczne (*social relations*), w których podlegają wymianie przysługi i dary.

Więzi personalne powstałe w wyniku relacji społecznych oparte są na regule wymiany i zasadzie wzajemności. Więzi te wyłaniają się z procesów społecznych, które zachodzą w układzie organizacyjnym pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej [Zajac 2012, s. 58]. Procesy społeczne generują bowiem relacje społeczne tworzące więzi, które można rozumieć jako świadomość istnienia wspólnych interesów.

Traktowanie podmiotów grupy kapitałowej jako samodzielnych pod względem prawnym podmiotów pozwala na spojrzenie na tę problematykę z punktu widzenia więzi międzyorganizacyjnych. Jak zatem wskazuje Cz. Zajac, więzi organizacyjne w grupie kapitałowej powstają przede wszystkim na skutek naśladownictwa, zaufania oraz współdziałania wewnątrzorganizacyjnego [Zajac 2012, s. 58 (za: Czakon 2007, s. 151)]. Opis znaczenia wskazanych czynników dla tworzenia więzi personalnych w grupie kapitałowej przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Czynniki generujące więzi personalne w grupie kapitałowej

Czynnik	Znaczenie czynnika dla powstawania więzi personalnych w ramach grupy kapitałowej
1	2
Naśladownictwo	Naśladownictwo opiera się przede wszystkim na dwóch rodzajach procesów, tj. procesie instytucjonalnym oraz procesie przymusowym, prowadzących do izomorfizmów, czyli ukształtowania się wśród podmiotów zgrupowania podobnych relacji oraz zależności w jego przestrzeni społecznej. Izomorfizm instytucjonalny polega na rozprzestrzenianiu się wśród podmiotów zgrupowania praktyk zarządzania, standardów pracy, postaw i wartości, których generatorem jest główny podmiot tego zgrupowania. Izomorfizm przymusowy jest skutkiem naśladowania zachowań decydentów reprezentujących spółkę nadrzędną przez menedżerów ze spółek podporządkowanych. Takiemu naśladownictwu sprzyja obecność przedstawicieli spółki nadrzędnej w radach nadzorczych lub zarządach tych spółek oraz aktywne ich uczestnictwo w pracach tych organów.
Zaufanie	Zaufanie w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej wyznacza czynniki kulturowe, przede wszystkim wartości, normy oraz

pitalowych. Przy wyborze losowym korzystano z baz danych, w szczególności z raportu czasopisma „Polityka” *Lista 500 Polityki – Ranking największych polskich przedsiębiorstw*, z bazy danych izb przemysłowo-handlowych oraz Panoramy Firm i Internetu. Przy doborze celowym wykorzystano zaś kontakty osobiste. W trakcie realizacji badań przeprowadzono rozmowy telefoniczne z pracownikami działów personalnych spółek w 458 grupach kapitałowych w Polsce. Udało się uzyskać informacje od 103 z nich. Taki schemat doboru grup kapitałowych zakładał dwa zamierzenia: dobór różnorodnych obiektów badawczych (ze względu na branżę, wielkość, wiek, rodzaj oraz złożoność grupy), tak aby stworzyć możliwość wyodrębnienia szczególnych cech procesu zarządzania ludźmi w tych jednostkach. W drugim etapie badań dobór spółek jest również celowy. Próba nielosowa została oparta na doborze członków populacji o najwyższym potencjale dostarczenia wiarygodnych i użytecznych informacji z punktu widzenia celów badania. Wśród narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas tego etapu badań znajdują się pogłębione wywiady półstrukturyzowane, zawierające w większości otwarte pytania kierunkowe i skierowane do osób odpowiedzialnych za realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi w grupie, wywiady nieskategoryzowane, analiza dokumentacji organizacyjnej oraz obserwacja nieuczestnicząca. Dobór narzędzi badawczych w założeniach ma umożliwić triangulację uzyskiwanych danych. Wyniki przeprowadzonych badań mają charakter idiograficzny, dlatego wyciągane z nich wnioski teoretycznie mogą dotyczyć tylko badanej populacji, głównie z uwagi na brak losowości próby. Wydaje się jednak, że interpretacja uzyskanych wyników pozwoli na wzbogacenie wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi w grupach kapitałowych, w obliczu krajowej i zagranicznej luki literaturowej w tym obszarze.

Tabela 2, cd.

1	2
	przekonania podzielane przez wszystkich lub przynajmniej większość pracowników i kierownictwo przedsiębiorstw tworzących tę grupę. Zakres wzajemnego zaufania wśród podmiotów grupy kapitałowej wyznaczają również troska każdego z nich o własną reputację, zachowanie symetrii zachowań oraz możliwość sankcjonowania zachowań sprzecznych ze wspólnymi celami grupy. Zaufanie stanowi ważny czynnik integracji wewnętrznej podmiotów oraz element ich silnego utożsamiania się z grupą kapitałową.
Współdziałanie wewnętrzne organizacyjne	Powtarzalność bilateralnych i multilateralnych transakcji pomiędzy przedsiębiorstwami wpływa na wzbogacanie relacji pomiędzy nimi o wzajemne zaangażowanie, wierność partnerom i przyzwyczajenie. Skutkiem wzajemnego zaangażowania stron jest wyłonienie się pomiędzy nimi więzi międzyorganizacyjnych oraz budowa klimatu zaufania, otwartości i wzajemnej lojalności. Skutkiem zachodzących procesów społecznych i organizacyjnych, będących wynikiem współdziałania, jest wzrost wśród nich poczucia tożsamości i identyfikacji z grupą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zajac 2012, s. 58-63].

Grupa kapitałowa to nie tylko samodzielne pod względem prawnym podmioty, ale przede wszystkim konstrukcja społeczna zbudowana przez poszczególnych uczestników grupy. Konstrukcja ta jest nastawiona na wspólne działanie, budowanie więzi, rozwijanie lojalności, zaufania, wiedzy i doświadczenia. Zdaniem badaczy, grupy kapitałowe tworzą wewnętrznie spójne struktury, gwarantujące stabilność i przewidywalność [Aluchna 2010, s. 90-91]. Utworzenie stabilnej konstrukcji społecznej w ramach grupy kapitałowej można traktować jako jeden z warunków umożliwiających efektywne prowadzenie działalności gospodarczej, a tym samym jako źródło jej konkurencyjności.

2. Problematyka lokalizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych

Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach grupy kapitałowej, jego jakość i spójność, niewątpliwie jest związane z układem sił korporacyjnych, przede wszystkim z możliwościami wpływu na kształtowanie oraz realizację polityki kadrowej.

Rozważając możliwe warianty lokalizacji (architektury) funkcji personalnej w strukturze podmiotu gospodarczego, należy rozpatrzyć dwa podstawowe wymiary: centralizację/decentralizację zarządzania oraz koncentrację/dekoncentrację działań realizowanych w ramach funkcji [Koziołski 1996]. Oznacza to, że lokalizację funkcji personalnej wyznaczają uprawnienia decyzyjne oraz uprawnienia wykonawcze.

Centralizacja zarządzania oznacza umieszczenie uprawnień decyzyjnych w jednym punkcie (tzw. punkcie centralnym), natomiast dekoncentracja zarządzania oznacza przeniesienie

uprawnień decyzyjnych na podporządkowane jednostki. W odniesieniu do grupy kapitałowej centralizacja będzie oznaczała lokalizację uprawnień decyzyjnych w obszarze funkcji personalnej, w spółce nadrzędnej natomiast przekazanie ich spółkom podporządkowanym będzie decentralizacją. Oznacza to, że centralizacja/decentralizacja funkcji personalnej rozstrzyga o miejscu podejmowania decyzji dotyczących poszczególnych zadań składających się na funkcję personalną.

Koncentracja działań realizowanych w ramach funkcji oznacza umieszczenie realizacji funkcji w jednym punkcie, natomiast dekoncentracja działań realizowanych w ramach funkcji oznacza przeniesienie realizacji funkcji na podporządkowane jednostki. W odniesieniu do grupy kapitałowej koncentracja oznaczać będzie, że tylko jedna ze spółek wchodzących w skład grupy realizuje funkcję personalną na rzecz pozostałych spółek (przy czym należy zaznaczyć, że wykonawcą funkcji może być zarówno jednostka nadrzędna, jak i podmiot podporządkowany), natomiast dekoncentracja będzie polegać na tym, że wszystkie spółki wchodzące w skład grupy realizują równoległe funkcję personalną, co prowadzi do powielania się funkcji w ramach grupy kapitałowej. Oznacza to, że koncentracja/dekoncentracja funkcji personalnej wskazuje miejsce wykonywania poszczególnych zadań z zakresu funkcji personalnej.

Stopień centralizacji i stopień koncentracji funkcji personalnej dają możliwość zestawienia różnych wariantów jej lokalizacji w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej. Jeśli zatem uwzględnić stopień dwóch powyższych wymiarów (niska, umiarkowana, wysoka), to można wyróżnić siedem potencjalnych wariantów lokalizacji funkcji personalnej [Zajac 2012, s. 48-49]:

- lokalizacja tylko w jednostce nadrzędnej, która obsługuje wszystkie spółki podporządkowane, czyli wysoka centralizacja i wysoka koncentracja,
- lokalizacja (skupienie) tylko w jednej ze spółek podporządkowanych (lub specjalnie wydzielonej do tego celu spółce podporządkowanej – *outsourcing* kapitałowy), obsługującej pozostałe podmioty w grupie, czyli niska centralizacja i wysoka koncentracja,
- podział równomierny między spółkami podporządkowanymi, czyli niska centralizacja i niska koncentracja,
- podział między spółkę nadrzędną oraz tylko jedną ze spółek podporządkowanych (lub specjalnie wydzielonej do tego celu spółce podporządkowanej – *outsourcing* kapitałowy), czyli umiarkowana centralizacja, wysoka koncentracja,
- podział (nieproporcjonalny) między spółkę nadrzędną oraz niektóre spółki podporządkowane, czyli umiarkowana centralizacja, umiarkowana koncentracja,
- podział (nieproporcjonalny) między spółkę nadrzędną i wszystkie spółki podporządkowane, czyli umiarkowana centralizacja, niska koncentracja,
- lokalizacja tylko na poziomie spółek podporządkowanych, czyli niska centralizacja, umiarkowana koncentracja.

Oprócz podziału zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej pomiędzy spółkę dominującą a spółki podporządkowane (w tym na zasadzie *outsourcingu* kapitałowego), istnieje

je jeszcze jedna, coraz częściej wykorzystywana przez grupy możliwość umiejscowienia niektórych elementów tej funkcji (np. rekrutacja i selekcja, szkolenia pracownicze, naliczanie wynagrodzeń) poza grupą. Jest to tzw. *outsourcing* kontraktowy, czyli podjęcie współpracy z niezależnym podmiotem wyspecjalizowanym w zakresie doradztwa personalnego, co pozwala na wyprowadzenie na zewnątrz grupy niektórych elementów funkcji personalnej. Zalety takiego rozwiązania to możliwość skoncentrowania się przez podmioty grupy na kluczowych obszarach działalności oraz zmniejszenie kosztów administracyjnej obsługi kadrowej [Cook 2003; Bąk-Grabowska, Jagoda 2009, s. 29-32]. Oznacza to, że do przedstawionych powyżej potencjalnych wariantów lokalizacyjnych funkcji personalnej można zaliczyć dwie następujące opcje [Jagoda, Jagoda-Lenartowicz 2004, s. 357]:

- lokalizacja w jednostce nadrzędnej i jednostce/jednostkach niewchodzących w skład grupy (*outsourcing* kontraktowy funkcji), czyli umiarkowana centralizacja i wysoka koncentracja.
- lokalizacja w jednostce/jednostkach niewchodzących w skład grupy (*outsourcing* kontraktowy funkcji), czyli niska centralizacja i wysoka koncentracja.

Występowanie tzw. niezbywalnych funkcji zarządu spółki nadrzędnej [Nogalski, Ronkowski 2000, s. 288], tj. tworzenie zasad polityki personalnej, obsadzanie ważnych stanowisk kierowniczych czy określanie zasad zatrudniania i wynagradzania członków władz spółek zależnych, powoduje, że poza rozważaniami dotyczącymi lokalizacji funkcji personalnej powinny pozostać zarówno pełna dekoncentracja, jak i pełny *outsourcing* funkcji personalnej. Natomiast wszystkie pozostałe warianty lokalizacji tej funkcji należy uznać za dopuszczalne [Jagoda, Jagoda-Lenartowicz 2004, s. 357]. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że pełna koncentracja funkcji personalnej w spółce nadrzędnej wydaje się niemożliwa z punktu widzenia specyfiki samej funkcji i jej obszarów zadaniowych (np. opracowanie stanowisk pracy pracowników bezpośrednio produkcyjnych w spółkach córkach). Dodatkowo wysoki stopień koncentracji grozi pozbawieniem swobody działania w spółkach córkach, co prowadzi do zachwiania tzw. zasady elastyczności operacyjnej [Jagoda, Jagoda-Lenartowicz 2004, s. 359], polegającej na nieograniczeniu swobody działania w zarządzaniu i planowaniu operatywnym spółek podporządkowanych [Kreft 2004, s. 85].

Warto również podkreślić, że nie ma jednej, właściwej lokalizacji funkcji personalnej, która zagwarantowałaby skuteczność w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wszystkie omówione możliwości lokalizacyjne mają zarówno wady, jak i zalety, a wybór konkretnego rozwiązania uzależniony jest od wielu, wzajemnie warunkujących się i zmieniających w czasie, czynników.

Jednakże niewątpliwym wpływem na wybór konkretnego rozwiązania, dotyczącego lokalizacji funkcji personalnej, ma typ grupy (strategiczna, operacyjna, finansowa), który stanowi wyznacznik stopnia centralizacji zarządzania. Typ grupy kapitałowej wpływa na zróżnicowanie lokalizacji funkcji personalnej po-

między grupami finansowymi a operacyjnymi i zarządczymi [Trocki 2004, s. 279-280].

W grupach finansowych współdziałanie kadrowe jest ograniczone. Większość obszarów zarządzania personelem realizowana jest przez jednostki podporządkowane. Spółka nadrzędna odpowiada jedynie za powoływanie naczelnego kierownictwa (zarządów) podmiotów podporządkowanych oraz ustala zasady wynagradzania tej grupy pracowników. W niektórych grupach w odniesieniu do naczelnego kierownictwa spółek podporządkowanych jednostka nadrzędna realizuje ponadto dodatkowe zadania, takie jak szkolenie, ocenianie i planowanie rozwoju kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, co odzwierciedla niski stopień koncentracji funkcji.

W grupach operacyjnych i zarządczych zaangażowanie spółki nadrzędnej w realizację funkcji personalnej jest zdecydowanie większe. Współdziałanie kadrowe może dotyczyć wszystkich obszarów zadaniowych funkcji personalnej, tj. ustalania zapotrzebowania na personel, doboru, doskonalenia, oceniania, aktywizowania i przesunięć pracowników. Na poziomie spółki nadrzędnej formułowana jest strategia personalna w odniesieniu do grupy jako całości. Ponadto spółka nadrzędna nadzoruje proces jej realizacji w swoich spółkach zależnych. Zakres i siła koncentracji funkcji zależą w tym przypadku od specyfiki grupy i mają podłoże sytuacyjne.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych (etap pierwszy), których charakterystykę przedstawiono w poprzednim punkcie niniejszego opracowania, dokonano analizy podziału uprawnień decyzyjnych i wykonawczych w obszarze realizacji funkcji personalnej pomiędzy poszczególnymi podmiotami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej. Założono przy tym, że zgodnie ze wskazaniami literaturowymi, typ grupy będzie wyznaczał lokalizację tej funkcji w strukturze grupy. W większości objętych badaniami grup kapitałowych odnotowano ingerencję spółki nadrzędnej w wybrane obszary zadaniowe funkcji personalnej. Rozkład uzyskanych odpowiedzi nie daje podstaw do wyznaczenia uwarunkowań, które generują otrzymane rozwiązania w obszarze podziału kompetencji w zakresie decydowania i wykonywania poszczególnych etapów procesu kadrowego³. Można jedynie zauważyć, że w większości przebadanych grup kapitałowych uprawnienia decyzyjne spoczywają w rękach spółek nadrzędnych, natomiast sfera wykonawcza objęta jest działalnością spółek podporządkowanych. Niestety wyniki przeprowadzonych badań nie korespondują z literaturą przedmiotu w zakresie ingerencji spółki nadrzędnej w działalność spółek podporządkowanych, wynikającej z roli kierowniczej tej pierwszej (czyli z rodzaju grupy kapitałowej). Równocześnie, biorąc pod uwagę inne zidentyfikowane w procesie badawczym problemy oraz tradycyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych objętych badaniami, wydaje się, że warto zalecenia literaturowe przekazać władzom badanych grup w formie postulatów: organizacja funkcji personalnej powinna zależeć głównie od typu grupy kapitałowej. Wyniki prowadzonych badań empirycznych nie podważają bowiem ani celowości tworzenia typolo-

³ Szerzej na temat uzyskanych wyników badań: [Jagoda 2014, s. 61-71].

gii grup kapitałowych, ani budowania wzorcowych rozwiązań w obszarze organizacji funkcji personalnej – świadomość obecnego i docelowego typu grupy jest bowiem niezbędna do kształtowania jej rozwoju, organizowania współdziałania jej uczestników oraz doboru właściwych dla niej form zarządzania [Trocki 2004, s. 72].

Wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, że jednym z głównych niedomagań w obszarze realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych (objętych badaniem) jest brak zasad regulujących podział zadań i obowiązków pomiędzy spółkami grup. Brakuje tu bowiem strukturalnych rozwiązań nadających właściwą rangę funkcji personalnej. Pomiędzy spółką nadrzędną i spółkami podporządkowanymi wchodzącymi w skład grupy powinien zostać określony podział uprawnień i odpowiedzialności, który będzie prowadził do osiągnięcia celów grupy jako całości. Bez jego sformułowania brakuje bowiem przejrzystości w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej [Jagoda 2014, s. 71]. Taki stan może niekorzystnie wpływać na zarządzanie zasobami ludzkimi, które należy traktować jako jeden z czynników sukcesu każdej organizacji.

3. Powiązania personalne i lokalizacja funkcji personalnej w Grupie Kapitałowej IMPEL SA

Grupa Impel to grupa przedsiębiorstw specjalizujących się w outsourcingu usług dla przedsiębiorstw. Jednostką dominującą (nadrzędną) w Grupie Impel jest Impel SA. Rolą spółki nadrzędnej jest strategiczne zarządzanie grupą i podejmowanie decyzji co do jej rozwoju⁴. Wpływ na funkcjonowanie spółek grupy mają: Zarząd Impel SA (na poziomie zarządczym), który pełni funkcję zarządu korporacyjnego Grupy Impel, organy statutowe spółek – walne zgromadzenia wspólników, a także praca poszczególnych biur. W skład Zarządu Grupy wchodzi trzy osoby – skład przedstawia tab. 3. Z treści tabeli wynika, że w Grupie Impel stosowane jest rozwiązanie organizacyjne w postaci unii personalnej (model dualnych mandatów). Przedstawiciele zarządu spółki dominującej (Impel SA) pełnią jednocześnie funkcje członków rad nadzorczych w spółkach zależnych. Rozwiązanie to wykorzystywane jest jako narzędzie doboru kandydatów na menedżerów najwyższych szczebli zarządzania w grupie.

W skład grupy, poza jednostką dominującą, wchodzi spółki świadczące usługi w obszarach: obsługa nieruchomości, zapew-

nianie bezpieczeństwa, obsługa procesów biznesowych oraz zapewnienie dostaw. Spółki wchodzące w skład grupy są przyporządkowane do dwóch głównych jednostek biznesowych:

- Jednostka Biznesowa 1 (JB-1) – Techniczna Obsługa Nieruchomości – obejmuje usługi z zakresu wewnętrznego i zewnętrznego sprzątania budynków, specjalistyczne usługi w zakresie zapewnienia czystości dla odbiorców instytucjonalnych, usługi handlingowe (obsługa portów lotniczych), usługi technicznego utrzymania nieruchomości, systemów alarmowych, telewizji przemysłowej, ochrony przeciwpożarowej, usługi z zakresu rentalu (wynajem pościeli) i pralnictwa dla odbiorców instytucjonalnych, przygotowywanie i dostarczanie żywności, organizacja dostaw materiałów i towarów;
- Jednostka Biznesowa 2 (JB-2) – Bezpieczeństwo i Ochrona – obejmuje usługi z zakresu fizycznej ochrony mienia, monitoringu systemów alarmowych, *cash processing* oraz archiwizacji i digitalizacji dokumentów.

Jednostki biznesowe podlegają bezpośrednio Zarządowi Grupy. Strukturę grupy uzupełniają tzw. spółki samodzielne oraz spółki wspierające, które również podlegają bezpośrednio zarządowi grupy.

W ramach jednostek biznesowych, w celu ułatwienia zarządzania grupą, wprowadzono linie produktowe, czyli podział spółek według realizowanych usług. Każda linia ma swojego menedżera prowadzącego (wiodącego), czyli tzw. prezesa linii produktowej (jednakże takiego stanowiska oficjalnie nie ma w strukturze – jest to stanowisko organizacyjne). W ramach powiązań personalnych prezes linii produktowej jest zazwyczaj prezesem jednej ze spółek w swojej własnej linii produktowej.

Na powyższą strukturę organizacyjną Grupy Kapitałowej Impel SA nakładają się trzy pionowe wsparcia:

- pion ekonomiczny,
- pion administracyjny,
- pion personalny.

Na poziomie jednostek biznesowych, w pionie personalnym za sprawy personalne odpowiadają dyrektor zarządzający personalny, któremu podlegają Biuro Szkoleń i Rozwoju (miękkie aspekty/obszary funkcji personalnej) oraz Dział Wsparcia Procesów Kadrowo-Płacowych (twarde aspekty/obszary funkcji personalnej). Dyrektor zarządzający personalny podlega bezpośrednio prezesowi Zarządu.

Tabela 3. Przykładowe powiązania personalne (zarządcze) w Grupie Impel

Spółka nadrzędna – Impel SA		Spółka podporządkowana	Funkcja w spółce podporządkowanej
Imię i nazwisko	funkcja		
Grzegorz Dzik	prezes Zarządu	Impel Safety SA Impel Cleaning SA	członek Rady Nadzorczej prezes Zarządu
Wojciech Rembikowski	wiceprezes Zarządu	Impel Volleyball SA	członek Rady Nadzorczej
Danuta Czajka	wiceprezes Zarządu	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://www.impel.pl/pl/relacje-inwestorskie/wladze-spolki.html>].

⁴ Przedstawione wyniki badań odnoszą się do drugiego etapu badań empirycznych, w ramach projektu „Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych”, który został oparty na metodzie studium przypadków.

Natomiast na poziomie grupy kapitałowej za sprawy personalne odpowiada dyrektor administracyjno-personalny kierujący działem personalnym, który podlega bezpośrednio prezesowi Zarządu. Dział ten koncentruje się przede wszystkim na raportowaniu i administrowaniu (twarde aspekty/obszary funkcji personalnej), natomiast pozostałe obszary są delegowane na jednostki biznesowe.

W ramach jednostki biznesowej (przykład Jednostki Biznesowej 1) wiodąca spółka tej jednostki (JB-1), tj. Impel Cleaning Sp. z o.o., odpowiada za realizację spraw personalnych wszystkich spółek przyporządkowanych do tej jednostki.

Obsługa kadrowo-płacowa na poziomie operacyjnym w całej grupie kapitałowej jest prowadzona przez spółkę zewnętrzną (*outsourcing*). Spółka ta znajduje się w portfelu właścicieli grupy kapitałowej. Natomiast aspekty strategiczne w tym obszarze wyznaczane są na poziomie grupy kapitałowej.

Zakres uprawnień i odpowiedzialności w obszarze personalnym na poziomie grupy i poziomie jednostki biznesowej jest określony przepisami wewnętrznymi. W sprawach formalnoprawnych z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi występuje bieżąca komunikacja z Zarządem Grupy. Zadania składające się na realizację funkcji personalnej w ramach grupy zostały formalnie określone wewnętrznymi regulacjami dotyczącymi:

- rekrutacji – istnieją procedury,
- selekcji – brak procedur,
- okresowego oceniania – istnieją procedury,
- wynagradzania i pozapłacowego motywowania – istnieją procedury,
- planowania ścieżek karier – brak procedur,
- programów rozwoju pracowników i menedżerów – istnieją procedury,
- zwalniania – brak procedur,
- przemieszczania (wewnętrzna rekrutacja) – brak procedur,
- administrowania sprawami osobowymi – istnieją procedury,
- przygotowania do pracy za granicą – brak procedur.

Podstawę tworzenia więzi personalnych stanowi jedno przedstawicielstwo w zarządzie, wspólne dobre praktyki zarządzania, jednolite standardy oraz wewnętrzny *benchmark* dla różnych pracowników w grupie. Tak zwane miękkie zarządzanie zasobami ludzkimi w Grupie wyłoniło się przede wszystkim na bazie „niezarządzanych” relacji między ludźmi oraz orientacją na silną identyfikację z firmą.

Relacje społeczne w ramach Grupy stanowią wynik kultury organizacyjnej, którą kształtują cztery kluczowe wartości nazwane kluczowymi wartościami sukcesu, do których należą: trwałość, rozwój, partnerstwo oraz pozytywny wizerunek. Wymienione wartości są szeroko propagowane i rozwijane w ramach całej Grupy Kapitałowej Impel.

Zakończenie

Zgodnie z obserwowanymi trendami w gospodarce światowej następuje przeorientowanie zarządzania grupami kapitałowymi na decentralizację funkcji organicznych (w tym funkcji

personalnej) w obszarze operacyjnym przy utrzymywaniu centralizacji obszarów strategicznych. Ma to miejsce przy założeniu, że spółka nadrzędna powinna być zdolna do ograniczania swoich interwencji i do zaufania kompetencjom pracowników spółek podporządkowanych. Istnieje zatem konieczność decentralizacji funkcji tak daleko (tak nisko w strukturze), jak jest to możliwe ze względu na dostępność niezbędnych informacji.

Specyfika realizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej polega na możliwości dostosowania jej lokalizacji do potrzeb danego zgrupowania, co jest możliwe m.in. dzięki powiązaniom personalnym (przede wszystkim powiązaniom zarządczym). Istotne wydaje się zatem podjęcie dalszych badań w celu rozpoznania i analizy zależności pomiędzy powiązaniami personalnymi w grupie kapitałowej a umiejscowieniem funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych.

W grupach kapitałowych występują zarówno formalne, jak i nieformalne powiązania personalne. Unia personalna jako rozwiązanie organizacyjne określa formalne powiązania osób w grupach kapitałowych, natomiast więzi personalne to przede wszystkim więzi tworzone w wyniku relacji społecznych. Istotne wydaje się również pogłębienie badań dotyczących więzi powstających w wyniku relacji społecznych występujących w ramach struktury grupy kapitałowej.

Literatura

- Adler P.S., Kwon S-W., 2002, *Social capital: Prospect for a new concept*, Academy of Management Review, vol. 27, no. 1, s. 17-40.
- Aluchna M., 2010, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., 2009, *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, Przegląd Organizacji, nr 3, s. 29-32.
- Cook M.F., 2003, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Gableta M. (red.), 2006, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gołąb P., 2012, *Grupy kapitałowe na współczesnym rynku ubezpieczeniowym*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Jagoda A., 2014, *The architecture of HR function in capital groups – the report of empirical research*, Economics&Sociology, vol. 7, no. 1, s. 61-71.
- Jagoda H., Haus B., 1995, *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa.
- Jagoda H., Jagoda-Lenartowicz A., 2004, *Funkcja personalna w grupie kapitałowej – warianty lokalizacyjne*, [w:] B. Nogalski, P. Walentyłowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia.

Koziński J., 1996, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Kreft Z., 2004, *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa.

Lichtarski J. (red), 1992, *Współdziałanie organizacyjne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Nogalski B., Ronkowski R., 1996, *Zarządzanie holdingiem*, ORGMASZ, Warszawa.

Nogalski B., Ronkowski R., 2000, *Holding w gospodarce rynkowej – praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk.

Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B. (red.), 2000, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa.

Trocki M., 2004, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa.

Zajac Cz., 2012, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.