

PRACE NAUKOWE

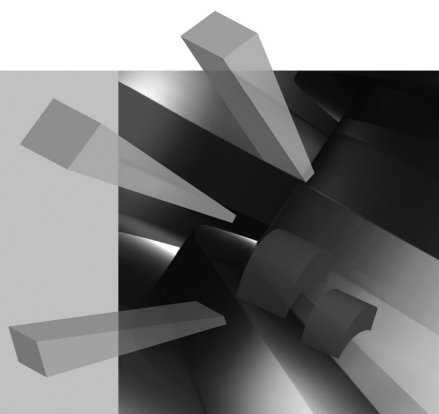
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Czesław Zając

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BUDOWA STRATEGII PERSONALNYCH W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Streszczenie: Opracowanie zostało poświęcone problematyce strategii personalnej grupy kapitałowej. Autor, posilkując się literaturą przedmiotu, dokonał analizy i oceny metodycznych, organizacyjnych i społecznych problemów występujących w procesie budowy strategii personalnych w grupach kapitałowych. Przedmiotem jego rozważań są także zagadnienia: zależności pomiędzy strategią ogólną (globalną) i strategią personalną grupy kapitałowej oraz integracji strategicznej w procesie tworzenia i realizacji tych strategii.

Słowa kluczowe: strategia personalna, grupa kapitałowa, budowa strategii.

1. Wstęp

W praktyce funkcjonowania grup kapitałowych mamy do czynienia z występowaniem różnych rodzajów strategii personalnych. Do najczęściej spotykanych zaliczamy: strategie ilościowe i strategie jakościowe – wyodrębnione na bazie kryterium priorytetów rozwojowych konkretnej grupy, strategie ofensywne, strategie defensywne i strategie korporacyjnego dopasowania (personalne *fitness*) – wyróżnione na podstawie kryterium charakteru jej strategii globalnej i biznesowej korporacji, oraz strategie wewnętrznej konkurencji i strategii kulturowej harmonii – wydzielone przez zastosowanie kryterium obowiązujących wartości kulturowych. Wymienione rodzaje strategii mogą być odnoszone zarówno do krajowych (zasięg lokalny), jak i międzynarodowych grup kapitałowych (zasięg globalny). Ich charakter jest bowiem pochodną ogólnej orientacji strategicznej, reprezentowanej przez grupę kapitałową rozpatrywaną jako całość, bez względu na zasięg jej funkcjonowania.

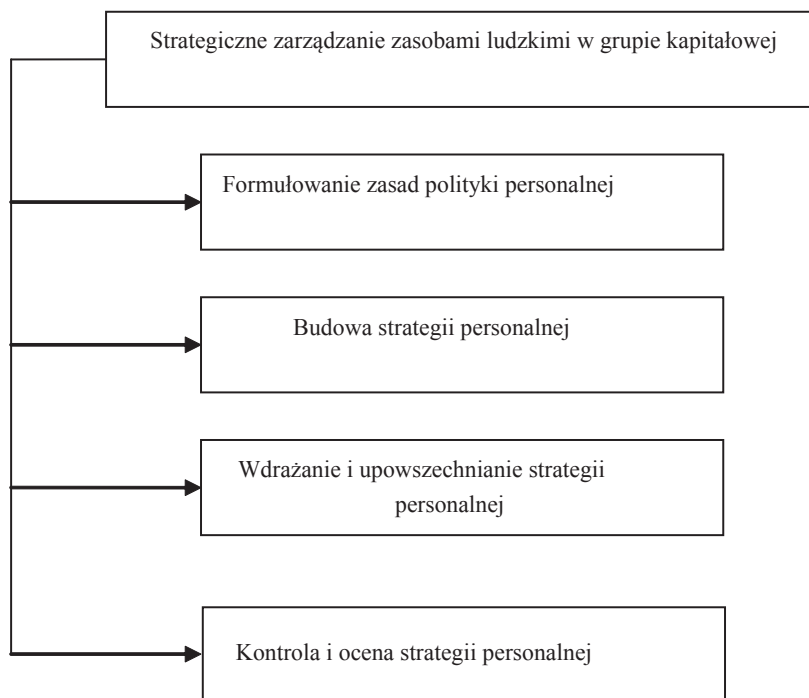
Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmujemy, że grupa kapitałowa jest definiowana jako zgrupowanie przedsiębiorstw, utworzone do osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych, które składa się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych. Podmioty te są powiązane w sposób trwały więzami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi relacjami.

Celem opracowania jest analiza i ocena metodycznych, organizacyjnych i społecznych problemów towarzyszących formułowaniu strategii personalnych w grupach kapitałowych.

Podstawę epistemologiczną do przygotowania opracowania stanowią wyniki studiów nad literaturą przedmiotu przeprowadzonych przez jego autora.

2. Strategia personalna a strategia ogólna (globalna) grupy kapitałowej

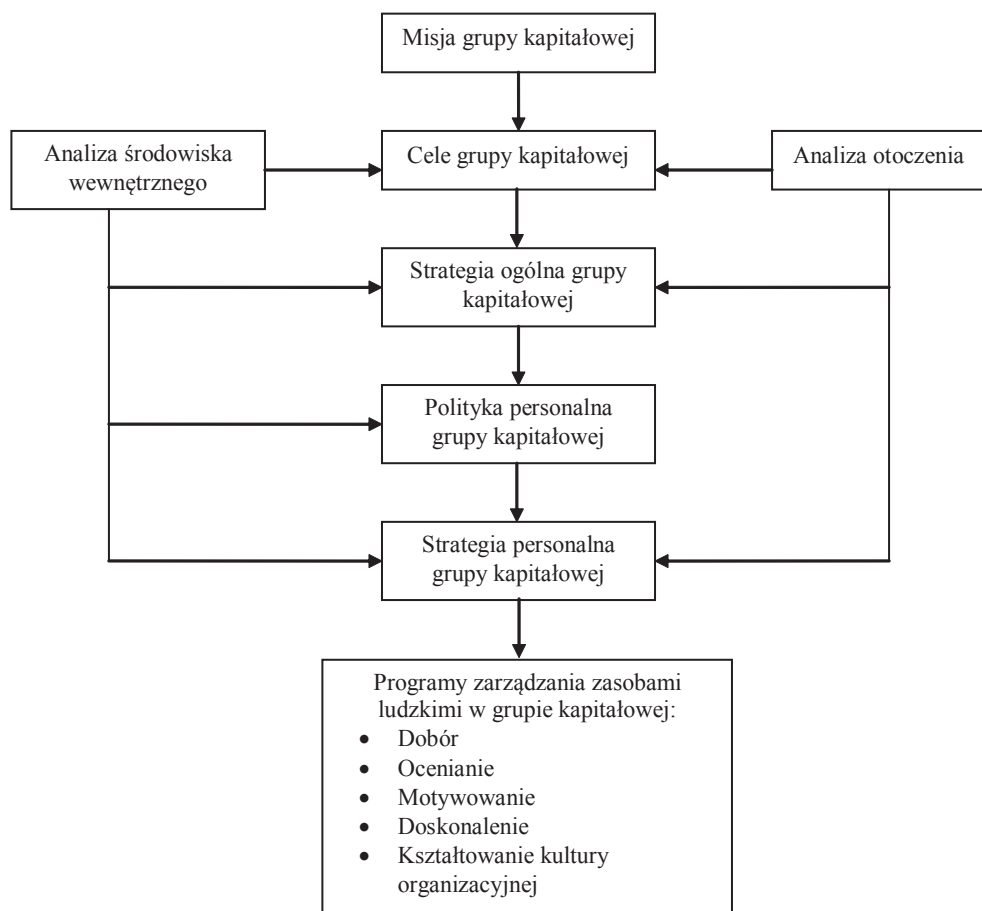
Strategia grupy kapitałowej powinna być opracowywana dla grupy jako całości (strategia ogólna), dla poszczególnych jej domen biznesowych (strategie biznesowe) oraz dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych (strategie funkcjonalne). Strategie funkcjonalne, wśród których znajduje się także strategia personalna, traktowane są jako strategie cząstkowe strategii ogólnej. Strategia personalna stanowi najważniejsze narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej oraz poszczególnych podmiotów gospodarczych, tworzących tę grupę. Jest ona jedną z pierwszych faz procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 1).



Rys. 1. Fazy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

Budowa strategii personalnej grupy kapitałowej jest, tak jak w „jednoinstancyjnym” przedsiębiorstwie, procesem diagnostyczno-prognostycznym, przypominającym tworzenie jej strategii ogólnej (globalnej) (rys. 2). W tym procesie z powodzeniem można stosować wszystkie metody wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym, występującym w „pojedynczych” przedsiębiorstwach, m.in. SWOT oraz analiza kluczowych czynników sukcesu.



Rys. 2. Formułowanie strategii ogólnej i strategii personalnej grupy kapitałowej

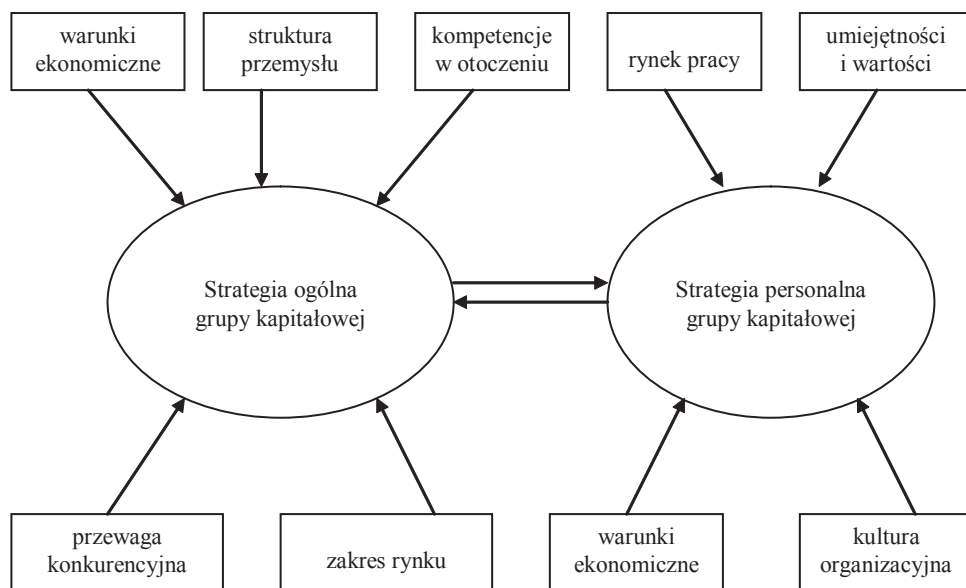
Źródło: opracowanie własne.

Analiza struktury tego procesu wskazuje, że w fazie formułowania strategii personalnej grupy kapitałowej należy dążyć do integracji strategicznej w obszarze zarządzania jej zasobami ludzkimi. Integracja strategiczna w obszarze zasobów ludzkich grupy kapitałowej oznacza permanentną, ciągłą interakcję pomiędzy jej strategią ogólną a strategią personalną. Strategia personalna powinna wynikać

ze strategii globalnej i ją wspomagać, wspierać realizację zamierzeń i celów strategicznych. Najważniejsze zagadnienia dotyczące zasobów ludzkich muszą być brane pod uwagę już w fazie formułowania strategii ogólnej¹. Zasoby ludzkie, stanowiące kluczowy element procesu zarządzania strategicznego, są bowiem cennym kapitałem, który decyduje o możliwościach osiągnięcia celów zapisanych w tej strategii.

Najważniejsze czynniki wywierające wpływ na tworzenie i realizację strategii ogólnej oraz strategii personalnej w grupach kapitałowych to: typ grupy kapitałowej, realizacja działalności biznesowej przez podmioty tworzące grupę kapitałową oraz potrzeba harmonizacji strategii ogólnej grupy i strategii poszczególnych jej uczestników.

W finansowych i strategicznych grupach kapitałowych występuje uzasadniona potrzeba budowania kompleksowej strategii ogólnej (globalnej). Nie opracowuje się w nich natomiast strategii biznesowych i funkcjonalnych dla całej grupy. Powinny one być opracowywane samodzielnie przez każdą ze spółek na jej potrzeby. W operacyjnych grupach kapitałowych zaś należy tworzyć strategię ogólną, strategie biznesowe oraz strategie funkcjonalne dla całej grupy i każdej z jej spółek.



Rys. 3. Powiązanie strategii ogólnej i strategii personalnej grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s. 21.

¹ H. Król, *Strategie kadrowe organizacji*, dodatek do czasopisma „Personel” 2000, nr 10, s. 4.

Rozważaną integrację strategiczną wspiera, proponowane przez A. Pocztowskiego, podejście interaktywne do formułowania strategii personalnej². Według tego podejścia zasoby ludzkie stanowią ważny element składowy potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa. Uznawany jest on za ważny czynnik wywierający wpływ na wybory strategiczne dokonywane przez jego naczelne kierownictwo. Stanowią one bazę założeń do budowy strategii globalnej organizacji oraz źródło jej przewagi konkurencyjnej.

Podejście interaktywne daje się wprost odnieść do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, w których formułowanie strategii personalnej opiera się na traktowaniu ich pracowników i menedżerów jako kluczowy czynnik sukcesu (rys. 3).

Warto w tym miejscu przypomnieć, że na gruncie zarządzania strategicznego za kluczowe czynniki sukcesu uznawane są te elementy, które decydują o skutecznym konkurowaniu przedsiębiorstw, a ich opanowanie jest warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wyników finansowych satysfakcjonujących jego właściciela³.

Wielu autorów publikujących wyniki prowadzonych przez siebie badań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw na poziomie strategicznym podkreśla konieczność integracji strategicznej⁴. Jeden spośród nich, J.W. Walker, zaproponował prosty model analityczny, który może być wykorzystany do oceny stopnia takiej integracji w przedsiębiorstwach i zgrupowaniach przedsiębiorstw. Ujmuje on trzy rodzaje procesów występujących w trakcie opracowywania, wdrażania i upowszechniania oraz realizacji strategii personalnej, tj. proces oddzielny, proces równoległy oraz proces zintegrowany (rys. 4).

Proces oddzielny polega na budowaniu strategii personalnej niezależnie od strategii globalnej. Strategia personalna traktowana jest tu jako najważniejszy plan w obszarze zasobów ludzkich. Może ona być tworzona wraz z planem strategii ogólnej, przed – jako jego część wstępna lub po jego opracowaniu – jako wynik analizy skutków realizacji zamierzeń i celów strategicznych. Skuteczność wypracowanej w ten sposób strategii personalnej, która traktowana jest jako najważniejszy instrument zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie lub grupie kapitałowej, zależy od liczby i jakości danych oraz informacji planistycznych na temat wszystkich pozostałych funkcji organicznych i zamierzeń strategicznych w okresie objętym planowaniem.

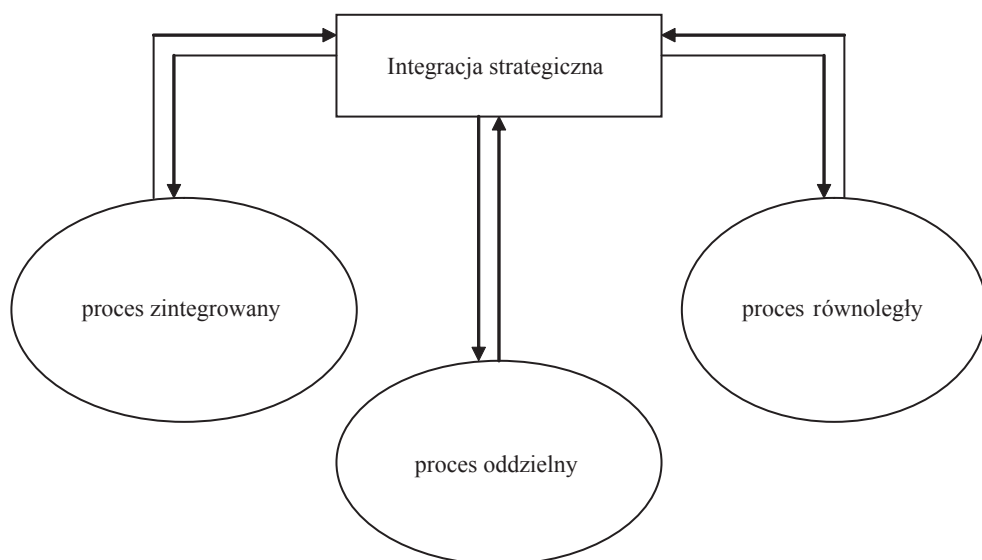
² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 152.

³ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 588.

⁴ P. Miller, *Strategic Human Resource Management: What it Is and What it Isn't?*, "Personnel Management" 1989 (February), s. 46-51; D.E. Guest, *Personnel Management: the End of Orthodoxy*, "British Journal of Industrial Relations" 1991, vol. 29, no 2, s. 149-176; J.W. Walker, *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York 1992; S. Tyson, M. Witcher, *Getting in Gear: Post-Recession HR Management*, "Personnel Management" 1994 (August), s. 20-23.

W procesie równoległym formułowanie strategii personalnej przebiega w tym samym czasie co tworzenie strategii globalnej. Są to wprowadzone dwa różne procesy planistyczne, lecz fakt, iż przebiegają one jednocześnie, „równolegle”, zwiększa prawdopodobieństwo wzajemnego ich wpływu, co w konsekwencji może doprowadzić do utworzenia jednego wspólnego procesu formułowania strategii ogólnej i strategii funkcjonalnych, w tym także i strategii personalnej.

Proces zintegrowany charakteryzuje swoista jedność strategiczna polegająca na tym, że strategia personalna, wraz ze wszystkimi pozostałymi strategiami funkcjonalnymi, powstaje w jednym procesie formułowania strategii, stanowiąc integralną część strategii globalnej. Według takiego podejścia ocena potencjału kompetencyjnego kapitału ludzkiego organizacji ma decydujący wpływ na wybór ogólnej orientacji strategicznej. Mamy tu zatem do czynienia z integracją strategiczną w przedsiębiorstwie lub zgrupowaniu przedsiębiorstw, rozpatrywaną w kontekście strategicznego zarządzania ich zasobami ludzkimi.



Rys. 4. Model J.W. Walkera do oceny integracji strategicznej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna/Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 228.

W praktyce integracja strategii personalnej ze strategią globalną oraz ze wszystkimi pozostałymi strategiami funkcjonalnymi napotyka wiele barier. Występuje wiele przyczyn tego rodzaju barier, do których M. Armstrong zalicza⁵:

⁵M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 64-66.

- różnorodność strategicznych procesów, poziomów i stylów, która w układzie organizacyjnym dużej grupy kapitałowej, zwłaszcza o ponadnarodowym charakterze, generuje personalne, kulturowe i organizacyjne problemy, związane z ujednoczeniem strategii personalnej wszystkich jednostek wewnętrznych tworzących tę grupę,
- ewolucyjny charakter tworzenia strategii globalnej, który prowadzi do nieracjonalnych decyzji i działań w trakcie budowy strategii personalnej,
- nieopisany charakter strategii ogólnej firmy, utrudniający jednoznaczną identyfikację tych jej elementów, do których powinna wprost odnosić się strategia personalna,
- jakościowy charakter zasad zarządzania zasobami ludzkimi, strategię globalne przekładają się na wskaźniki odnoszące się do wyników „ogólnego zarządzania” przedsiębiorstwem lub zgrupowaniem przedsiębiorstw, jego rozwoju, wyniku finansowego, poziomu sprzedaży, pozycji rynkowej itp., strategię personalne natomiast poza parametrami takimi jak wielkość i struktura zatrudnienia, poziom i struktura kosztów osobowych, zawierają w sobie wiele elementów jakościowych, do których należą m.in. motywacja, zaangażowanie, kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich, przestrzeganie pożądaných norm i wartości kulturowych.

Tabela 1. Pytania pomocne przy tworzeniu strategii globalnej i strategii personalnej grupy kapitałowej

Strategia globalna	Strategia personalna
Jakiego rodzaju grupą jesteśmy, jaka jest nasza misja?	Jaki ludzi potrzebujemy, by wypełnić naszą misję?
Czy nasz system wartości jest odpowiedni?	Jak możemy zmienić dotychczasowy system wartości?
Dokąd zmierzamy?	W jaki sposób plany rozwoju wpłyną na przyszłe struktury, systemy i wymagania wobec pracowników?
Jakie są nasze mocne strony, słabości, szanse i zagrożenia?	Na ile mocne strony i słabości organizacji wynikają z kompetencji personelu? Które możliwości mogą korzystnie wpływać na rozwój motywacji do pracy? Jakie przyczyny po stronie zatrudnionych stanowią zagrożenia, np. fluktuacja kadr? Co należy zrobić, by zmienić sytuację w obszarze personalnym w grupie?
Jakie są kluczowe problemy do rozwiązania przez kierownictwo naszej grupy?	Jak wymienione wyżej zagadnienia mogą wpłynąć na struktury, systemy personalne i wymagania stawiane pracownikom?
Jakie czynniki determinują zrealizowanie założonej misji?	Na ile sukces grupy kapitałowej zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw pracowników oraz menedżerów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Jagoda, *Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2007, s. 127-128.

Bariery integracyjne, których przejawy zostały powyżej określone, należy pokonywać na każdym poziomie organizacyjnym grupy kapitałowej. Najważniejsze zadanie w tym zakresie przypada zarządowi spółki nadrzędnej, występującemu w roli naczelnego kierownictwa całego zgrupowania oraz członkom zarządów spółek podporządkowanych. Przedstawiciele tych najwyższych organów władzy powinni tworzyć i skutecznie upowszechniać we własnym wewnętrznym środowisku organizacyjnym oraz otoczeniu wizję, misję i strategię grupy kapitałowej, wykorzystując normy i wartości kulturowe do kształtowania oczekiwanych postaw pozostałych menedżerów i pracowników. Winni także wykorzystywać, wynikające z tych wartości, najważniejsze wytyczne do zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim. Pomocne w pokonywaniu wymienionych barier integracyjnych mogą okazać się odpowiedzi na pytania związane z formułowaniem strategii globalnej oraz strategii personalnej (tab. 1).

Podsumowując, strategia personalna grupy kapitałowej, podobnie jak każdy inny jej plan, powinna być:

- spójna ze strategią ogólną grupy kapitałowej,
- syntetyczna ze względu na wewnętrzną różnorodność grupy, a zarazem jasna i klarowna,
- elastyczna, dająca możliwość dokonywania zmian i korekt, także w fazie jej realizacji,
- wykonalna (realistyczna),
- kompleksowa, obejmująca wszystkie obszary funkcjonalne zarządzania zasobami ludzkimi,
- wewnętrznie spójna (koherentna),
- otwarta na perspektywę rozwoju grupy i tworzących ją podmiotów,
- zorientowana na przyszłość,
- stanowiąca wynik kreatywności tworzących ją „architektów strategicznych”, oparta na ich doświadczeniu, wiedzy i innowacyjności.

Powinna ona zatem posiadać cechy „dobrego planu”, odpowiadającego specyfice grupy kapitałowej jako organizacji wieloinstancyjnej, o złożonej architekturze, takiego planu, który skutecznie odgrywa rolę najważniejszego narzędzia zarządzania jej zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym.

3. Budowa i realizacja strategii grupy kapitałowej – problemy metodyczne, organizacyjne i społeczne

Kierownictwo grupy kapitałowej, które jest odpowiedzialne za tworzenie i realizację jej strategii personalnej, napotyka wiele problemów. Problemy te powinny być identyfikowane i rozwiązywane w taki sposób, by strategia ta w wymiarze konstrukcyjnym, jako dobry plan strategiczny, oraz w wymiarze wykonawczym, jako skuteczne narzędzie zarządzania jej kapitałem ludzkim, umożliwiła osiągnięcie oczeki-

Tabela 2. Problemy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych i sposoby ich rozwiązywania

Kategoria	Treść problemu (przejawy problemu)	Proponowane rozwiązanie
Metodyczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. W jaki sposób zorganizować proces planowania strategii personalnej przy ograniczonych zasobach finansowych, ludzkich i organizacyjnych? 2. Jak zagwarantować integrację między strategią ogólną i strategią personalną? 3. W jaki sposób zapewnić podmiotom zależnym odpowiedni poziom ich autonomii strategicznej w zakresie projektowania i realizacji strategii personalnej, przy ograniczeniach wynikających z założeń strategii ogólnej i zawartych w niej celów oraz pozycji spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych w układzie architektonicznym grupy kapitałowej? 4. 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? 5. W jaki sposób upowszechnić strategię personalną, by zagwarantować jej zrozumienie i akceptację wśród pracowników wszystkich podmiotów tworzących grupę kapitałową? 	<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>„Równoległe” wykorzystanie wszystkich wewnętrznych kanałów komunikacji wewnętrznej: intranet, biuletyny korporacyjne, spotkania zarządu z pracownikami, narady kierownictwa, telekonferencje</p>
Organizacyjne	<ol style="list-style-type: none"> 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? 2. Czy do procesu budowy strategii personalnej wykorzystać własnych specjalistów i menedżerów, czy zakontraktować ekspertów zewnętrznych, czy też zaangażować jednych i drugich? 3. W jaki sposób zagwarantować menedżerom personalnym spółki nadrzędnej oraz spółek zależnych status autentycznych partnerów strategicznych zarządu całej grupy kapitałowej? 4. Jak zapewnić efekt synergii w trakcie projektowania strategii personalnej holdingu? 	<p>Nadanie najwyższego priorytetu pracom nad projektem strategii personalnej prowadzonym przez komitet ds. strategii personalnej grupy kapitałowej</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 zarządów spółek prowadzących te podmioty lub włączanie ich do prac nad kluczowymi projektami biznesowymi</p>
Personalne i kulturowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. W jaki sposób pozyskać najlepszych specjalistów zatrudnionych w podmiotach zależnych do prac nad przygotowaniem strategii personalnej całej grupy? 2. W jaki sposób przygotować pracowników i menedżerów do czekających ich zmian, wynikających z zamierzeń i celów ujętych w strategii personalnej? 3. W jaki sposób doprowadzić do standaryzacji działań we wszystkich fazach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach zróżnicowanych kultur organizacyjnych przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową? 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>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: opracowanie własne na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

wanych efektów. Problemy strategiczne wynikają z „umiejscowienia”, złożonego wewnątrznie oraz trudnego w sensie koncepcyjnym i wykonawczym, procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach wyznaczonych przez specyfikę wielopodmiotowego układu organizacyjnego, jakim jest grupa kapitałowa. Zarządzanie to, w każdym układzie architektonicznym grupy kapitałowej, będącym pochodną jej modelu organizacyjno-strukturalnego, jest procesem oddziaływania podmiotu nadrzędnego w przestrzeni społecznej i organizacyjnej na zachowania podmiotów podporządkowanych i kluczowe kompetencje tych podmiotów. Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi, podobnie jak „ogólne” zarządzanie holdingiem realizowane przez spółkę naczelną, powinno, co słusznie podkreśla Z. Kreft, przybierać charakter selektywny, z perspektywą makrostruktury holdingu⁶. 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 osiągnięcia celów i realizacji 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, występujące w ostatnich latach w praktyce funkcjonowania dużych międzynarodowych holdingów, zjawisko wyodrębnienia w centralach tych holdingów korporacyjnych centrów strategiczno-decyzyjnych, a wśród nich także i centrów do spraw strategicznego zarządzania ich zasobami ludzkimi.

Najważniejsze, sformułowane w formie pytań, problemy tworzenia (i realizacji) strategii personalnej w grupach kapitałowych o charakterze metodycznym, organizacyjnym i społecznym oraz proponowane sposoby ich rozwiązania zostały przedstawione w tab. 2.

Właściwe rozwiązywanie tych problemów, już na etapie formułowania strategii personalnej, wywiera istotny wpływ na skuteczność 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, „strażników” oraz koordynatorów strategii personalnej całej grupy kapitałowej.

4. Zakończenie

Budowa i realizacja konkretnej strategii personalnej grupy kapitałowej, bez względu na rodzaj tej strategii, jest procesem trudnym i złożonym. Strategiczne zarządzanie

⁶Z. Kreft, *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 98.

zasobami ludzkimi stawia przed naczelnym kierownictwem spółki nadrzędnej oraz spółek podporządkowanych szereg wyzwań i dylematów. Ich podjęcie i właściwe rozstrzygnięcie można traktować jako jeden z kluczowych czynników sukcesu grupy kapitałowej. Wymaga to wiedzy, umiejętności i doświadczenia, składających się na kompetencje menedżerskie strategów korporacyjnych. Kompetencje te stanowią o ich zdolności do efektywnego zarządzania całego zgrupowania przedsiębiorstw, zorientowanego na budowanie jego przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna/Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Guest D.E., *Personnel Management: The End of Orthodoxy*, "British Journal of Industrial Relations" 1991, vol. 29, no 2.
- Jagoda A., *Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2007.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001.
- Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
- Król H., *Strategie kadrowe organizacji*, dodatek do czasopisma „Personel” 2000, nr 10.
- Miller P., *Strategic Human Resource Management: What it Is and What it Isn't?*, "Personnel Management" 1989 (February).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 588.
- Tyson S., Witcher M., *Getting in Gear: Post-recession HR Management*, "Personnel Management" 1994 (August).
- Walker J.W., *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York 1992.

PERSONAL STRATEGIES OF INTERNATIONAL CAPITAL GROUPS (HOLDINGS)

Summary: This paper presents the issue of personal strategy of a capital group (holding). The author, on the basis of literature study, has analyzed and evaluated methodical, organizational and social problems, occurring in the process of personal strategy formulation within capital groups. He has also presented relationships between the business (general) strategy and personal strategy in the capital group and the problem of strategic integration during the creation and realization of such strategies.

Keywords: personnel strategy, capital group, strategy formulation.