

Agnieszka Jagoda

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

FUNKCJA PERSONALNA W GRUPIE KAPITAŁOWEJ – OD CENTRALIZACJI DO DECENTRALIZACJI*

1. Wstęp

Niezależnie od sposobu definiowania funkcji personalnej w literaturze przedmiotu, zawsze podkreśla się jej znaczenie w aspekcie osiągania celów organizacji. Brak jest jakichkolwiek przesłanek, by trendu tego nie przenosić na grunt grup kapitałowych, co – jak do tej pory – nie znajduje właściwego odzwierciedlenia tak w badaniach empirycznych, jak i w publikacjach krajowych i zagranicznych.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania realizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych. Podjęte badania empiryczne w obrębie tych ugrupowań wskazały bowiem na szczególną konieczność zmian w tym zakresie, ukazania przesłanek ich zaistnienia oraz podjęcia próby ich implementacji.

Badania przeprowadzono na celowo wybranych polskich grupach kapitałowych w latach 2004-2006. Realizowane były w każdej z badanych grup kapitałowych za pomocą wywiadu skategoryzowanego poprzez kwestionariusz pytań skierowany do dyrektorów personalnych/osób odpowiedzialnych za zarządzanie personelem w spółce nadrzędnej i dwóch spółkach podporządkowanych. Badania przeprowadzono w 5 polskich grupach kapitałowych, tj. łącznie w 15 przedsiębiorstwach.

2. Funkcje organiczne w organizacji wieloinstancyjnej

Organizacje wielopodmiotowe powstają w wyniku współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi. W warunkach burzliwych zmian w otoczeniu jednostki gospodarcze, chcąc osiągać postawione sobie cele i pełnić służące tym celom funkcje, wchodzą w liczne i różnorodne, bezpośrednie lub pośrednie związki z innymi przedsiębiorstwami. Powstałe między przedsiębiorstwami więzi stanowią o występowaniu działania wielopodmiotowego, „w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych” [Podstawy... 2003, s. 384].

* Praca naukowa finansowana ze środków MEiN na naukę w latach 2006-2007 jako projekt badawczy.

Przykładem organizacji wieloinstancyjnej jest grupa kapitałowa będąca strukturą złożoną z co najmniej dwóch prawnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, z których jeden (dominujący) ma możliwość wpływania na decyzje podejmowane przez drugi podmiot (zależny) [Kreft 1999, s. 43]. Istotą grup kapitałowych jest osiąganie wspólnych celów gospodarczych przez samodzielne podmioty, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie [Trocki 1999]. Jedną z cech charakterystycznych grupy kapitałowej jest wynikający z definicji problem tzw. podwójnej przedsiębiorczości. Realizacja procesu gospodarczego, a co za tym idzie – realizacja wszystkich funkcji organicznych – jest atrybutem zarówno podmiotu podporządkowanego, jak i całego ugrupowania. Problemem natomiast staje się określenie podziału i harmonizacja zadań w ramach tych funkcji pomiędzy spółką nadrzędną i podmiotami podporządkowanymi.

Termin „funkcja” stosowany jest do określenia różnych pojęć. W literaturze przedmiotu z zakresu organizacji i zarządzania, w odniesieniu do instytucji, termin „funkcja” oznacza fragment (część) pewnej całości. Innymi słowy, funkcję można określić jako zbiór czynności podejmowanych po to, by osiągnąć wspólny, dający się wyodrębnić cel (zob. [Zieleniewski 1981, s. 398; *Teoretyczne...* 1981, s. 187-188]). Pojawiające się w literaturze przedmiotu określenie „funkcja organiczna” oznacza względnie trwale (nierozdzielnie) pełnione czynności, realizowane przez organizm gospodarczy celem osiągnięcia określonych stanów [Koziołski 1996, s. 11]. Do funkcji organicznych zalicza się funkcję personalną.

3. Centralizacja/decentralizacja funkcji personalnej

Mówiąc o centralizacji/decentralizacji, można rozpatrywać dwa krańcowe przypadki: instytucję skrajnie scentralizowaną i skrajnie zdecentralizowaną. Pierwsza to taka, w której prawo do decydowania o wszystkim umieszczone jest w jednym punkcie (tzw. punkcie centralnym), np. w osobie kierownika naczelnego. Instytucja skrajnie zdecentralizowana to taka, w której prawo do decydowania umieszczono wyłącznie na szczeblach kierowniczych najniższych w danym ciągu zależności [Zieleniewski 1981, s. 407].

Po przeniesieniu wskazanej definicji na grunt grup kapitałowych centralizacja będzie oznaczała lokalizację uprawnień decyzyjnych w spółce nadrzędnej, natomiast przekazanie ich przedsiębiorstwom podporządkowanym będzie decentralizacją. Należy wobec tego położyć nacisk na dostrzeżenie różnicy pomiędzy centralizacją/decentralizacją decyzji (zarządzania), o czym często wspomina się w literaturze przedmiotu, a centralizacją/decentralizacją funkcji, o czym mówi się niezwykle rzadko.

Centralizacja lub decentralizacja funkcji w tym przypadku odnosić się będzie bowiem do przemieszczenia (w strukturze grupy w układzie pionowym) zadań składających się na całą funkcję, a więc do przeniesienia uprawnień decyzyjnych, zasobów ludzkich, rzeczowych oraz finansowych [Koziołski 1996, s. 44]. Centralizacja/decentralizacja decyzji będzie wobec tego tylko jedną z części składających

się na centralizację/decentralizację funkcji. Konkludując: na centralizację/decentralizację funkcji, obok „miejsca” podejmowania decyzji, będzie się składało również „miejsce” wykonywania czynności poszczególnych obszarów zadaniowych tej funkcji.

W ostatnich latach jednym z głównych trendów zmian w obrębie funkcji personalnej w tradycyjnych przedsiębiorstwach jest ewolucyjne przejście od centralizacji do decentralizacji, polegające na stopniowym oddelegowywaniu władzy z poziomu centralnego struktury organizacyjnej na poziomy niższe. Główną przyczyną tego trendu jest zmiana struktur organizacyjnych spowodowana masowymi procesami fuzji i przejęć oraz procesem globalizacji, czego konsekwencją jest przekazywanie zadań do realizacji w „dół”, w obszarze wszystkich funkcji organicznych. Dotychczas preferowany, scentralizowany model procesów personalnych charakteryzował się tym, że zadania, uprawnienia decyzyjne, kontrola zasobów materialnych i informacyjnych koncentrowały się na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem [Bencheikh i in. 2003, s. 2-4]. Innymi słowy, cała działalność kadrowa podporządkowana była bezpośrednio naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa.

Cechy scentralizowanej i zdecentralizowanej organizacji funkcji personalnej zaprezentowano w tab. 1. W przypadku decentralizacji funkcji personalnej mamy do czynienia z podziałem zadań z zakresu jej realizacji na stosunkowo wiele jednostek oraz przekazywanie im uprawnień decyzyjnych i kontroli. Kierownictwo liniowe jest w pełni autonomiczne w pracy z ludźmi [Zarządzanie... 2001, s. 14-15].

Tabela 1. Cechy scentralizowanej i zdecentralizowanej organizacji funkcji personalnej

Cechy modelu zcentralizowanego	Cechy modelu zdecentralizowanego
• koncentracja zadań w kierownictwie przedsiębiorstwa (lub w jednostce nadrzędnej) • koncentracja uprawnień decyzyjnych na szczeblu centralnym (lub w jednostce nadrzędnej) • koncentracja kontroli zasobów (materialnych i informacyjnych) na szczeblu centralnym (lub w jednostce nadrzędnej)	• podział zadań na wiele podległych jednostek • podział uprawnień decyzyjnych na wiele jednostek • usytuowanie kontroli zasobów (materialnych i informacyjnych) w zdecentralizowanych jednostkach
• centralizacja zadań i lokalizacja uprawnień decyzyjnych w centralnej komórce personalnej	• decentralizacja zadań i uprawnień decyzyjnych na pion, biura, działy, przedsiębiorstwa zależne, tworzenie komórek służby personalnej lub centrów zysku
• sterowanie i kontrola: hierarchiczne	• sterowanie i kontrola: częściowo samodzielne, czasem hierarchiczne

Źródło: [Nienhuser 1999, s. 160] (za: [Zarządzanie... 2001, s. 15]).

Jak wykazują badania przeprowadzone w grupie 400 dużych przedsiębiorstw we Francji (zob. tab. 2), w większości przypadków deleguje się wybrane obszary zadaniowe funkcji personalnej, takie jak np.: rekrutację i selekcję, rozwój indywidualny, w zależności od sytuacji i specyfiki przedsiębiorstwa. Pozostałe działania

(płace, działalność socjalna) są najczęściej wydzielane na zewnątrz, ponieważ uważane są za nieznaczące ze strategicznego punktu widzenia badanych przedsiębiorstw [Bencheikh i in. 2003, s. 6].

Tabela 2. Najczęściej delegowane obszary z zakresu zarządzania ludźmi

Działanie	Procentowy udział przedsiębiorstw delegujących wybrane obszary
Planowanie ścieżek karier pracowników	89
Organizacja pracy	80
Komunikacja wewnętrzna	80
Zapotrzebowanie na personel	80
Rekrutacja	76
Administracja	52
Place	27

Źródło: [Bencheikh i in. 2003, s. 6].

Zgodnie ze wspomnianą ewolucją w gospodarce światowej, zauważalne jest również przeorientowanie zarządzania grupami kapitałowymi na decentralizację funkcji organicznych w obszarze operacyjnym przy utrzymywaniu centralizacji obszarów strategicznych. Rodzi to wiele problemów organizacyjnych i zarządczych pomiędzy spółkami, głównie odnoszących się do współdziałania jej uczestników – w omawianym przypadku – w obszarze personalnym.

4. Funkcja personalna w grupie kapitałowej

Współdziałanie kadrowe uczestników grupy kapitałowej może zachodzić we wszystkich obszarach zadaniowych funkcji personalnej. Obejmować może ono zarówno problemy strategiczne, jak i taktyczne oraz operatywne. Współdziałanie wymaga wyodrębnienia zakresów odpowiedzialności pomiędzy poziomami i uczestnikami grupy kapitałowej, tzn. zdeklarowania, które problemy mogą być rozpatrywane na poziomie grupy kapitałowej jako całości, które na poziomie spółki nadrzędnej, i które na poziomie spółek podporządkowanych [Trocki 2004, s. 279]. Zakres współdziałania kadrowego będzie wobec tego wyznaczał stopień centralizacji/decentralizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej.

M. Trocki rozpatruje współdziałanie kadrowe uczestników grupy kapitałowej poprzez pryzmat obszarów zadaniowych poszerzonej funkcji personalnej. Utrzymuje on przy tym, że zakres współdziałania zależy przede wszystkim od typu grupy kapitałowej [Trocki 2004, s. 279]. W literaturze przedmiotu wyróżnia się bowiem trzy rozwiązania o modelowym charakterze: operacyjną grupę kapitałową, strategiczną grupę kapitałową i finansową grupę kapitałową o malejącym – w ramach przyjętej tu kolejności – zaangażowaniu (i wpływie) jednostki nadrzędnej na realizację zadań grupy i poszczególnych tworzących ją jednostek.

Zgodnie z przedstawioną typologią grup, w grupach finansowych współdziałanie spółek w obszarze kadrowym jest ograniczone, w porównaniu z grupami strategicznymi i operacyjnymi. Dotyczy ono tylko takich aspektów, jak obsadzanie stanowisk zarządu i w radach nadzorczych i stosowanie do tej grupy zatrudnionych generalnych wytycznych dotyczących ich doskonalenia i kształtowania wynagrodzenia. Pozostałe obszary zadaniowe realizowane są na poziomie spółek zależnych.

W grupach operacyjnych i strategicznych współdziałanie kadrowe może obejmować wiele obszarów, włącznie ze wszystkimi obszarami zadaniowymi funkcji personalnej. Na poziomie grupy kapitałowej podejmowane są problemy strategiczne i taktyczne, takie jak: opracowanie strategii personalnej dla grupy oraz określenie obszarów zadaniowych przeznaczonych do centralnej realizacji, nadzór nad realizacją strategii personalnych w spółkach grupy, analiza i ocena służb personalnych w ramach grupy. Problemy operatywne rozpatrywane na poziomie grupy dotyczą tylko zadań realizowanych centralnie.

Na poziomie uczestników grupy kapitałowej, tj. spółki nadrzędnej i spółek zależnych, rozwiązywane są zarówno problemy strategiczne (współpraca przy opracowywaniu strategii personalnej grupy oraz opracowanie strategii personalnej spółki), taktyczne (planowanie i organizowanie działalności kadrowej spółki), jak i operatywne (realizacja działalności kadrowej) z zakresu realizacji funkcji personalnej [Trocki 2004, s. 279-284].

Jak wykazują badania empiryczne¹, głównym problemem realizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej jest właśnie kwestia podziału zadań w wymiarze strategicznym i operacyjnym pomiędzy spółkę matkę a spółki córki – a więc określenie stopnia centralizacji/decentralizacji tej funkcji w strukturze organizacyjnej. Osoby odpowiedzialne za realizację funkcji personalnej w przedsiębiorstwach podporządkowanych kładą nacisk na decentralizację i oddanie im do realizacji wszystkich obszarów zadaniowych funkcji personalnej. Jest to sprzeczne z opiniami respondentów reprezentujących spółki nadrzędne. Widzą oni wprawdzie potrzebę delegowania niektórych zadań, natomiast utrzymują, że zadaniami spółki nadrzędnej w obszarze realizacji procesu zarządzania ludźmi w grupie kapitałowej powinny być identyfikacja strategicznych planów personalnych i, co za tym idzie, określenie strategii personalnej dla grupy oraz wyznaczenie obszarów działania działów personalnych spółek podporządkowanych. W obszarze zainteresowania spółki matki znajdują się również kwestie związane z doбором kadr na kierownicze (i inne kluczowe do realizacji strategii grupy) stanowiska.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że funkcja personalna jest specyficzna na tle innych funkcji organicznych i zasadne wydaje się postawienie tezy, że decyzje dotyczące działania w jej obrębie powinny być w większości przypadków podejmowane tam, gdzie następuje ich realizacja; decyzje powinny być podejmowane tam, gdzie mogą być podejmowane z największą znajomością rzeczy [Simon 1976, s. 81]. Tezę tę wzmacnia dodatkowo coraz większe znaczenie – zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej –

¹ Badania przeprowadzono w 5 polskich grupach kapitałowych (łącznie w 15 przedsiębiorstwach) w latach 2004-2006.

takich koncepcji zarządzania, jak zarządzanie przez delegowanie uprawnień czy *empowerment*. W omawianym przypadku wskazana jest zatem częściowa decentralizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej.

Wskazaną tezę popierają obie grupy respondentów. Widzą oni potrzebę większych lub mniejszych zmian na rzecz decentralizacji w obszarze funkcji personalnej. Potrzeba ta wynika głównie z problemów opóźnionej komunikacji i reakcji uczestników grupy tak na sytuacje zaistniałe w grupie, jak i na szybko dokonujące się zmiany w otoczeniu. Ponadto respondenci widzą zagrożenia wynikające ze zbyt dużej centralizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej (proces kadrowy jest wówczas w całości i wyłącznie realizowany przez podmiot dominujący na rzecz podmiotów podporządkowanych). Krytykują oni takie rozwiązanie, zakłada się bowiem, że spółki zależne powinny dysponować pewną autonomią jako odrębne podmioty gospodarcze. Spółka matka powinna być zdolna do ograniczania wpływu, jaki może wywierać na spółki córki tak, by pomiędzy organizacjami wchodzącymi w skład grupy była zachowana symbioza, a nie antagonizm.

Jak przekonuje J. Brilman, życie organizacji zmienia się, ale należy odróżniać zmiany progresywne, towarzyszące jego wzrostowi i starzeniu się, polegające na ewolucyjnych przekształceniach rodzaju działalności, produktów, struktur, ludzi, rynków i konkurentów, od zmian rewolucyjnych, które najczęściej przybierają formę zmiany władzy dokonującej się na skutek pojawiających się trudności [Brilman 2002, s. 203]. Dostrzegając potrzebę decentralizacji w obszarze funkcji personalnej w grupach kapitałowych, należałoby się zastanowić, w jaki sposób dokonać tych zmian: ewolucyjnie czy rewolucyjnie. Każde z podejść oraz zakres zadań oddelegowanych do spółek podporządkowanych może budzić pewne zastrzeżenia.

W literaturze przedmiotu nie trudno znaleźć opinie przekonujące, że zmiany rewolucyjne są bardziej ryzykowne i najczęściej zmieniają radykalnie pewien obszar (lub całość) funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z kolei zmiany ewolucyjne – stopniowe i powolne – nie zaburzają równowagi przedsiębiorstwa, są łatwiejsze do przeprowadzenia, rozkładają koszty i nakłady na dłuższy okres. Mają również swoje wady. Mianowicie, nie są spektakularne, co czyni je niekiedy niedocenianymi i mało angażującymi do działania. Mogą też być za bardzo „rozciągnięte” w czasie i w momencie ich zakończenia są już nieco zdezaktualizowane. Podejście rewolucyjne wskazane jest w sytuacjach kryzysowych, gdy kierownictwu organizacji szczególnie zależy na czasie, natomiast ewolucyjne – w przypadku wprowadzania zmian we wszystkich innych sytuacjach.

Wydaje się, że decentralizacja zadań z obszaru funkcji personalnej w grupach kapitałowych powinna odbywać się stopniowo – ewolucyjnie. Jako argument na poparcie tej tezy można chociażby podać ten, że żadna z badanych organizacji nie znajduje się w sytuacji kryzysowej i ewolucyjne zmiany będą łatwiejsze do przeprowadzenia i zapewne spowodują mniejszy opór osób odpowiedzialnych za realizację procesu kadrowego spółek nadrzędnych (jeśli wybrane zadania z obszaru funkcji będą delegowane w dół stopniowo). Kolejnym argumentem przemawiającym za podejściem ewolucyjnym jest trend stopniowego przejścia od centralizacji do decentralizacji, polegający na stopniowym oddelegowywaniu władzy z pozio-

mu centralnego struktury organizacyjnej na poziomy niższe w tradycyjnych organizacjach. Dlaczego nie przenieść tego trendu na grunt grup kapitałowych?

Jak już wspomniano, obok podejścia do wprowadzenia zmian w obszarze funkcji personalnej w grupach kapitałowych, dużym problemem jest zakres zadań delegowanych do spółek podporządkowanych. Pełna decentralizacja funkcji personalnej – będąca rewolucyjną zmianą w tym obszarze – w przypadku grup kapitałowych rodzić może rzeczywiście pewne zagrożenia. Rozpatrując wariant realizacji tej funkcji w jednostce nadrzędnej i jednostkach podporządkowanych (każde z przedsiębiorstw realizuje funkcję „dla siebie”), mamy do czynienia ze specyficznym problemem organizacyjnym, polegającym na trudności efektywnego podziału obszarów zadaniowych funkcji oraz ich zharmonizowaniu, przy jednoczesnym zachowaniu symbiozy pomiędzy przedsiębiorstwami stanowiącymi wszakże ugrupowanie gospodarcze. Kwestią sporną pomiędzy spółkami grupy, jak wskazują respondenci, jest podział pracy i rozdzielenie władzy między nimi, tj. podział uprawnień do decydowania w określonym obszarze i kontroli. Drugim ze wskazywanych problemów jest z kolei harmonizacja poszczególnych obszarów, polegająca na zachowaniu równowagi w realizacji funkcji personalnej, czyli uniknięciu nakładania się na siebie poszczególnych zadań.

W tym kontekście zasadne wydaje się potwierdzenie wskazanej tezy, że decyzje dotyczące działania w obrębie funkcji personalnej w grupie kapitałowej, powinny być w większości przypadków podejmowane tam, gdzie następuje ich realizacja. Taka lokalizacja funkcji wpływa bowiem na zachowanie zasady współdziałania podmiotów grupy kapitałowej, które powinny znaleźć kompromis pozwalający na osiągnięcie efektów synergii w obszarze personalnym.

5. Zakończenie

Decyzja dotycząca wprowadzenia zmian przemawiających za decentralizacją funkcji personalnej w grupie kapitałowej leży w gestii jej właścicieli tudzież kierownictwa spółki nadrzędnej. Wpływ na ten wybór mają niewątpliwie takie czynniki, jak: typ grupy kapitałowej, sposób, w jaki powstała grupa, czy stopień dywersyfikacji produkcji/usług w spółkach. Powinny mieć go również inne, wskazane w artykule punkty odniesienia: zauważalne trendy decentralizacji funkcji personalnej w klasycznych organizacjach i opinie dyrektorów personalnych spółek wchodzących w skład badanych grup kapitałowych. Należy zaznaczyć, że wszystkie przytoczone podejścia do wprowadzenia zmian oraz warianty lokalizacyjne są dopuszczalne, posiadają zarówno wady, jak i zalety. Oprócz nich w procesie dokonywania wyboru dotyczącego centralizacji/decentralizacji funkcji personalnej ważny czynnik odgrywa kontekst sytuacyjny.

Literatura

- Bencheikh J., Capronnier X., Dannet S., Mayet A., Menigon S. (2003), *La decentralization de la fonction ressources humaines*, Les Cahiers de la Recherche, Universite Jean Monnet – SCEAUX – Paris XI, Paris.

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Koziński J. (1996), *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, AE, Wrocław.
- Kreft Z. (1999), *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Nienhuser W. (1990), *Zentrale Personalarbeit*, [w:] C. Scholtz, *Innovative Personalorganisation*, Luchterhand, Berlin.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* (2003), red. J. Lichtarski, AE, Wrocław.
- Simon H.A. (1976), *Działanie administracji*, PWN, Warszawa.
- Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania* (1981), red. A. Grossman, AE, Wrocław.
- Trocki M. (1999), *Struktury grup kapitałowych*, [w:] *Przyszłościowe rozwiązania dla grup kapitałowych*, materiały konferencyjne Institute for International Research, Warszawa.
- Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa.
- Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej* (2001), red. K. Makowski, Poltext, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

PERSONNEL FUNCTION IN CAPITAL GROUP – FROM CENTRALIZATION TO DECENTRALIZATION

Summary

Regardless of the way of defining of the personnel function in the literature, its importance in the view of organizational aim realization is always stressed. There are no premises not to transfer this trend onto capital groups, although this is properly reflected neither in empirical studies nor in Polish and foreign literature. The main aim of this paper is to try to arrange certain changes in personnel function organization and to transfer them to capital groups.