

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DOBÓR MENEDŻERÓW W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono problematykę doboru na stanowiska menedżerskie w grupach kapitałowych. Zaprezentowano zasady, jakimi powinni kierować się decydenci odpowiedzialni za rekrutację i selekcję na te stanowiska, a także omówiono korzyści i wady unii personalnej jako wyznacznika doboru kandydatów na członków rad nadzorczych oraz członków zarządów spółek zależnych. Dokonano również oceny możliwości i zasadności wykorzystania *Assessment Center* oraz testów psychologicznych jako narzędzi doboru kadry kierowniczej w grupach kapitałowych.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, rozwój menedżerów, doskonalenie menedżerów, instrumenty polityki personalnej.

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych jest skomplikowanym procesem ze względu na ich specyfikę, którą wyznaczają m.in. złożoność, wieloinstancyjność, podmiotowość (odrębność prawna) tworzących je przedsiębiorstw, układ i charakter wewnętrznych powiązań kapitałowych oraz rozproszenie terytorialne (także w skali międzynarodowej). Proces ten powinien być postrzegany w różnych wymiarach: m.in. strategicznym i operacyjnym, podmiotowym i przedmiotowym, poprzez pryzmat modeli zarządzania grupami kapitałowymi oraz funkcji, metod, technik i narzędzi zarządzania nimi. Takie podejście umożliwia, przy zastosowaniu zróżnicowanego instrumentarium badawczego, pełny ogląd sfery społecznej zgrupowań podmiotów gospodarczych. Pozwala także zidentyfikować najważniejsze problemy kadrowe występujące w relacjach pomiędzy spółkami podporządkowanymi (zależnymi) a spółką nadrzędną (dominującą).

Na potrzeby niniejszego opracowania grupę kapitałową można zdefiniować jako zgrupowanie przedsiębiorstw mające możliwość osiągnięcia wspólnych celów. Możliwość tę wyznaczają intensywność oraz rodzaj powiązań występujących pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi to zgrupowanie¹. Jednym z czynników wspierają-

¹ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 11.

cych, a w wielu przypadkach nawet i zapewniających osiągnięcie wspólnych celów podmiotów gospodarczych – uczestników grupy kapitałowej, jest skuteczne zarządzanie jej zasobami ludzkimi, zarówno w wymiarze strategicznym jak i operacyjnym. Pojmuję je jako proces decyzji i działań w szeroko ujmowanej przestrzeni społecznej grupy zorientowanych na kształtowanie kompetencji pracowników oraz menedżerów zatrudnionych w tworzących ją przedsiębiorstwach, które gwarantują osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych grupy. Działania te operacjonalizują się w postaci konkretnych rozwiązań w zakresie doboru kluczowej kadry menedżerskiej, oceny jej pracy, motywowania oraz szkoleń i rozwoju. Powinny one także coraz głębiej wkraczać na grunt kultury organizacyjnej grupy kapitałowej, a zwłaszcza na poziom wartości i norm wyznaczających zachowania i postawy zatrudnionych w niej ludzi.

Celem opracowania jest analiza i ocena instrumentarium doboru kadry kierowniczej w grupach kapitałowych. Podstawę epistemologiczną do jego przygotowania stanowią przeprowadzone przeze mnie studia literaturowe.

2. Ogólne zasady doboru menedżerów w grupach kapitałowych

Jak słusznie zauważa S. Lachiewicz, „zmiany w sferze wymagań stawianych menedżerom w strukturach władzy we współczesnych przedsiębiorstwach oraz ewolucja ich ról i funkcji wywołują różnorodne przekształcenia w systemach doboru i rozwoju kadry kierowniczej. Przekształcenia te wiążą się ogólnie z odchodzeniem od praktyk uważających dobór i doskonalenie kadry kierowniczej za przedsięwzięcia incydentalne, podejmowane przy okazji zmian kadrowych, działań restrukturyzacyjnych, odejścia dyrektora na emeryturę czy też szkoleń związanych z wprowadzaniem nowych rozwiązań, w kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz stosowania zasad organizacji uczącej się”². Pogląd ten można także odnieść do grup kapitałowych. W szczególności dotyczy on procesów doboru kandydatów na stanowiska menedżerskie. Dobór menedżerów w grupach kapitałowych powinien, według mojej opinii, uwzględniać kilka zasad, których przestrzeganie stanowi jeden z warunków jego trafności i skuteczności, ocenianych z punktu widzenia konkretnych potrzeb personalnych grupy. Do zasad tych zaliczam: zasadę celowości, zasadę integracji strategicznej, zasadę koherentności proceduralnej oraz zasadę elastyczności.

Zasada celowości polega na przygotowaniu i przeprowadzaniu rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze w grupie kapitałowej, zgodnie z jej potrzebami wynikającymi z zamierzeń i celów biznesowych ujętych w strategii ogólnej grupy oraz w planach strategicznych poszczególnych jej podmiotów. Takie podejście stanowi także jeden z koniecznych warunków dochowania zasady integracji strategicznej wewnątrz zgrupowania przedsiębiorstw,

² S. Lachiewicz *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 234-235.

Zasadę integracji strategicznej odzwierciedlają zmiany ewolucyjne we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. W przeciwieństwie od tradycyjnego zarządzania personelem jest ono zorientowane na ścisłe powiązanie strategii personalnej, której przestrzeń merytoryczną w wymiarze rzeczowym i finansowym wypełniają także cele i zadania związane z doбором, ze strategią ogólną organizacji. Związek ten dostrzega m.in. M. Armstrong, który podkreśla, że koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi może mieć swój wkład w strategię przedsiębiorstwa. Strategia przedsiębiorstwa zarazem stanowi według niego uzasadnienie tej koncepcji³. T. Listwan zwraca natomiast uwagę na kontekst kulturowy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując na konieczność powiązania praktyk personalnych (w tym także i doboru pracowników oraz menedżerów) z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, a zwłaszcza z jej wartościami⁴. Dobór menedżerów w grupie kapitałowej zatem powinien wspierać jej strategię biznesową i uwzględniać wartości kulturowe, występujące w jej tkance społeczno-organizacyjnej.

Zasadę koherentności proceduralnej należy moim zdaniem pojmować jako dopasowanie sposobów postępowania (procedury) w zakresie rekrutacji i selekcji menedżerów w grupach kapitałowych do powszechnie stosowanych, w ramach danej grupy, procedur kadrowych, adekwatnie do celów ujętych w jej strategii personalnej, wymogów stanowiskowych, poziomu zarządzania, na którym znajdują się wakujące stanowiska itp.

Zasada elastyczności odnosi się do elastyczności metod, technik i narzędzi rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze w grupie kapitałowej, tj. ich dopasowania do wymogów konkretnych stanowisk oraz profili zawodowych i osobowościowych kandydatów na te stanowiska, źródeł rekrutacji (wewnętrzne czy zewnętrzne). Warto przy tym brać pod uwagę także cechy i wymogi wynikające z analizy pracy i warunków jej wykonywania na określonym stanowisku kierowniczym, oddziaływanie konkretnego instrumentarium na zachowania kandydatów w procesie doboru, fachowość i doświadczenie specjalistów wykorzystujących określone metody i techniki doboru, koszty i czas niezbędne do przeprowadzenia rekrutacji i selekcji przy użyciu tych metod oraz prawdopodobieństwo uzyskania zakładanych rezultatów, a także liczbę kandydatów uczestniczących w postępowaniu selekcyjnym⁵.

3. Unia personalna jako wyznacznik doboru kluczowych menedżerów w spółkach zależnych

Obsadzanie kluczowych stanowisk w grupach kapitałowych na zasadzie unii personalnej kierownictw spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych stanowi jeden z instrumentów w zbiorze narzędzi kadrowych zarządzania spółką kapitałową. Two-

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 232.

⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39-40.

⁵ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 240.

rzą one, wraz z instrumentami: konstutywnymi, strategicznymi, finansowymi i funkcjonalnymi, środki pozostające do dyspozycji zarządzających grupami kapitałowymi⁶. „Konstelację” tych narzędzi oraz zakres możliwych i rzeczywistych ich zastosowań powinno się rozpatrywać w odniesieniu do konkretnych modeli zarządzania zgrupowaniami przedsiębiorstw. Modele te – od skrajnie zdecentralizowanych, poprzez różne formy pośrednie, aż po modele skrajnie scentralizowane – odzwierciedlają określone układy organizacyjno-strukturalne grup kapitałowych opisujących pozycję spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych oraz charakter występujących pomiędzy nimi więzi.

Unia personalna, jako podstawa doboru menedżerów na najważniejsze stanowiska w grupach kapitałowych, przynosi wiele korzyści, które obejmują:

- ułatwianie i poszerzanie informacji wewnątrz grupy,
- wzmacnianie skuteczności nadzoru właścicielskiego,
- zwiększanie możliwości realizacji wspólnej dla całego zgrupowania polityki personalnej,
- rozszerzenie możliwości awansu menedżerów spółek podporządkowanych na stanowiska kierownicze w grupie, co prowadzi do podwyższenia ich motywacji do działania na rzecz całej grupy,
- obniżanie kosztów rekrutacji i selekcji wysoko kwalifikowanej kadry kierowniczej⁷.

Do wymienionych korzyści, które prowadzą do przyspieszenia i wzmocnienia integracji społecznej grupy kapitałowej, należy moim zdaniem dodać również mniejsze, w porównaniu z zewnętrznymi źródłami kandydatów do pracy, ryzyko doboru kadr kierowniczych reprezentujących najwyższy szczebel zarządzania.

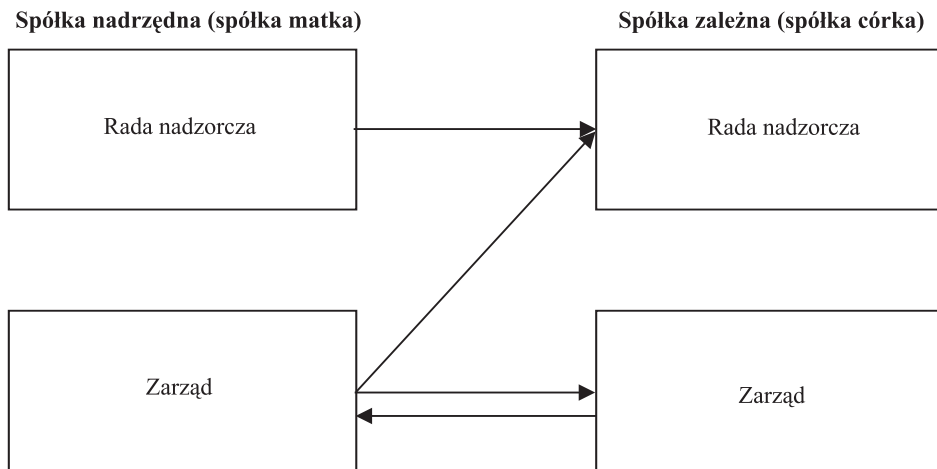
Taki sposób doboru kluczowej kadry menedżerskiej w grupach kapitałowych nie jest pozbawiony także i wad, do których należy zaliczyć:

- większe prawdopodobieństwo przeniesienia konfliktów personalnych z poziomu zarządu spółki dominującej na poziom rad nadzorczych i zarządów spółek zależnych,
- brak dopływu świeżej krwi utrudniający wprowadzanie nowych wartości kulturowych do tkanki społecznej grupy kapitałowej,
- obniżone możliwości zwiększenia kompetencji kadry menedżerskiej grupy z tytułu zawężenia źródeł rekrutacji i selekcji,
- prymat interesów nad kryterium profesjonalizacji działań w zakresie funkcji personalnej grupy kapitałowej ograniczający potrzebę sięgania po różnorodne narzędzia rekrutacji i selekcji kandydatów na najważniejsze stanowiska kierownicze, także tych z rynku pracy, co może prowadzić w dłuższej perspektywie do obniżenia potencjału kwalifikacyjnego grupy kapitałowej jako uczestnika gry rynkowej.

⁶ Szerzej na ten temat piszą: M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998, s. 138-153.

⁷ M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, wyd. cyt., s. 151-152.

Warianty integracji personalnej kierownictw w ramach spółki kapitałowej przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Warianty integracji personalnej kierownictw grupy kapitałowej

Źródło: F. Hoffmann (red.), *Konzernhandbuch*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993, za: M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, wyd. cyt., s. 152.

Czynnikiem minimalizującym ujemne strony unii personalnej w zakresie doboru kluczowych menedżerów na stanowiska w organach zarządzających spółek podporządkowanych jest podejście oparte na wykorzystaniu różnorodnych metod i narzędzi rekrutacji i selekcji. Takie podejście pozwala, moim zdaniem, zdiagnozować kompetencje zawodowe kandydatów na omawiane stanowiska, a tym samym zwiększa prawdopodobieństwo zatrudniania na nie ludzi o odpowiednich kwalifikacjach, a nie jedynie tych, którzy reprezentują określone grupy interesów występujących wewnątrz zgrupowania. Wśród bogatego instrumentarium doboru pracowników, jako potencjalnie użyteczne do oceny kompetencji zawodowych kandydatów na najwyższe stanowiska kierownicze w grupach kapitałowych, na uwagę zasługują według mnie: metoda *Assessment Center* oraz testy psychologiczne.

4. *Assessment Center* i testy psychologiczne jako narzędzia rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze w grupach kapitałowych

Wykorzystanie *Assessment Center* jako złożonej, wielokryterialnej, kompleksowej i wielowymiarowej metody oceny kandydatów do pracy daje gwarancję trafnego zdiagnozowania ich potencjału menedżerskiego, co stanowi jeden z warunków koniecznych do podejmowania ważnych decyzji personalnych w grupie kapitałowej na

bazie kryteriów merytorycznych. Procedura oceniania obfitująca w różnorodne gry symulacyjne, prace projektowe, testy psychologiczne, autoprezentacje, wywiady, ćwiczenia indywidualne i grupowe zorientowane na rozwiązywanie problemów interpersonalnych i decyzyjnych itp. obejmuje w metodzie *Assessment Center*:

- wybór kandydatów do oceny i oceniających ich ekspertów oraz przygotowanie wymagań i cech ocenianych zachowań, jak również ustalenie charakteru i rodzaju zajęć przewidzianych do przeprowadzenia w trakcie danej sesji „assessmentowej”,
- przeprowadzenie treningów oceniających, przygotowanie zestawu ćwiczeń i przekazanie uczestnikom informacji zwrotnej,
- realizacja sesji oceniającej, w trakcie której oceniani kandydaci wykonują przygotowane ćwiczenia,
- dokonanie przez ekspertów analizy i oceny wyników uzyskanych przez uczestników sesji,
- omówienie wyników oceny z uczestnikami sesji,
- rozmowę oceniającą zorientowaną na wytyczenie ścieżki dalszego rozwoju i doskonalenia kompetencji ocenianych osób⁸.

Jej zastosowanie zwiększa możliwość adekwatnego i bardziej elastycznego dopasowania profilu zawodowego i osobowościowego kandydatów do wymogów stanowisk kierowniczych w grupie. Dodatkowym argumentem przemawiającym za sięganiem po tę metodę w procesie doboru menedżerów, o którym mowa, są możliwości finansowe grupy kapitałowej. Są one z reguły o wiele większe niż w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa, co nie jest bez znaczenia, jeśli weźmiemy pod uwagę wysokie koszty *Assessment Center*.

Obok metody *Assessment Center* postulowanym przeze mnie narzędziem diagnozowania kompetencji kandydatów na stanowiska członków rad nadzorczych i członków zarządów w spółce nadrzędnej i podmiotach jej podporządkowanych, funkcjonujących w strukturach zgrupowań przedsiębiorstw są testy psychologiczne. Dają one możliwość sprawdzenia fachowości i przygotowania merytorycznego kandydatów do pełnienia przez nich funkcji zarządzania oraz ról kierowniczych (testy wiadomości), pozwalają zdiagnozować potencjalny poziom efektywności działań na stanowiskach, na które prowadzona jest selekcja (testy sprawności, umiejętności), a także sprawdzić potencjał rozwojowy osób ubiegających się o stanowiska kierownicze (testy uzdolnień).

Przed wykorzystaniem testów w analizowanym przeze mnie procesie doboru należy starannie rozważyć wszystkie zalety i wady procedury testów jako narzędzia diagnostycznego. Zostały one przedstawione poniżej w tab. 1.

Warto pamiętać także i o tym, że testy psychologiczne nie powinny być stosowane jako jedyne narzędzia diagnostyczne w procesie doboru. Mogą one bowiem znie-

⁸ Zob.: J. Łucewicz, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 223-224.

Tabela 1. Zalety i wady testów psychologicznych

Procedura testów	
Zalety	wady
<ul style="list-style-type: none"> • Duży stopień obiektywizmu i rzetelności • Ścisłe ukierunkowanie testu na zmienne i właściwości ważne w danej sytuacji • Względna łatwość w stosowaniu • Szybkość i prostota w obliczaniu wyników • Możliwość porównywania wyników różnych kandydatów • Możliwość sporządzania ścisłych norm i określania postępów lub zmian w rozwoju poszczególnych osób i grup • Prosta procedura przeprowadzania testu • Łatwość podejmowania decyzji na podstawie kryteriów liczbowych czy punktowych • Proste przetwarzanie i wykorzystywanie wyników testów 	<ul style="list-style-type: none"> • długi czas i wysokie koszty przygotowania testów oraz procedury ich przeprowadzania • wybiórczy charakter metod testowych, możliwość diagnozy niektórych cech osobowościowych kandydata z pominięciem innych cech, pośredni kontakt z badanym kandydatem itp. • trudne i czasochłonne ustalenie norm (kryteriów) umożliwiających porównywanie uzyskanych wyników • niebezpieczeństwo wcześniejszego „przecieku testów” prowadzące do zafałszowania ich wyników • konieczność okresowej aktualizacji testów ze względu na możliwość nauczenia się przez kandydatów prawidłowych odpowiedzi po wielokrotnym stosowaniu tych samych testów, co prowadzi do zafałszowania uzyskanych wyników

Źródło: M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Wydawnictwo Akade, Katowice 2000, s. 113.

kształcić obraz faktycznego potencjału zawodowego i osobowościowego kandydata. Ponadto stosowanie niektórych rodzajów testów wymaga wiedzy specjalistycznej i doświadczenia potwierdzanych w niektórych przypadkach posiadaniem uprawnień przez osoby je przeprowadzające (licencja do prowadzenia testów psychologicznych). Biorąc pod uwagę profile zawodowo-osobowościowe kandydatów będących podmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu, stwierdza się, że tym bardziej przekonuje zasadność sięgania po *Assessment Center*, która wykorzystuje, obok innych instrumentów, także wachlarz różnorodnych testów psychologicznych.

5. Zakończenie

Skuteczny dobór menedżerów jest jednym z warunków zapewnienia grupie kapitałowej kapitału ludzkiego o wysokim poziomie kompetencji zawodowych, co stanowi dzisiaj jeden z kluczowych czynników sukcesu w biznesie. Dobór kadr kierowniczych, ich motywowanie i doskonalenie we współczesnych grupach kapitałowych powinny być zorientowane na kształtowanie i rozwój cech opisujących postawy korporacyjne ich naczelnej kadry kierowniczej, tj. odpowiedzialność za interesy całej grupy oraz wszystkich tworzących ją podmiotów gospodarczych, dbałość o wzrost wartości spółek tworzących grupę kapitałową oraz o majątek akcjonariuszy (udziałowców), nastawienie na otwartość w podejmowaniu decyzji i uwzględnianie po-

trzeb wszystkich interesariuszy (*stakeholders*) grupy, odpowiedzialność za właściwą realizację strategii grupy, przestrzeganie zasad racjonalnego gospodarowania i etyki biznesu oraz poszanowania prawa. Ukształtowanie korporacyjnej orientacji kadry menedżerskiej może przynieść wiele korzyści podmiotom gospodarczym tworzącym grupę kapitałową, m.in.: orientację kadry kierowniczej i personelu wokół problemów i strategii rozwoju grupy, wytworzenie się poczucia wspólnotowości stanowiącego bazę powstania korporacyjnej kultury w grupie kapitałowej, zbudowanie pozytywnego wizerunku ugrupowania przedsiębiorstw w otoczeniu społecznym i gospodarczym, korzystny wpływ na wysoką sprawność zarządzania, klarowność reguł współdziałania podmiotów wewnątrz grupy, racjonalny dobór menedżerów i pracowników, kreowanie klimatu organizacyjnego opartego na zaufaniu, zaangażowaniu i współpracy⁹.

Literatura

- Adamiec M., Kozusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Wydawnictwo Akade, Katowice 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Lessem R.S., *Managing Corporate Culture*, Gower, Aldershot 1996.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Lock D. (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.
- Nogalski B., Walentynowicz P. (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.

CHIEF EXECUTIVE OFFICERS' SELECTION IN HOLDINGS

Summary: This paper presents the problem of selection on CEO posts in holdings. The principles of selection processes on managerial posts in holdings are described. Advantages and disadvantages of "personal union" treated as a determinant of the supervisory boards and boards' members selection in subsidiaries are also presented. The evaluation of Assessment Center and psychological tests as the "tools of selection" on managerial boards in holdings is made too.

⁹ Szerzej na temat korporacyjnej orientacji menedżerów i kultury korporacji piszą m.in.: P.S. Gupta, *Kultura korporacji*, [w:] D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 49 i dalsze; R.S. Lessem, *Managing Corporate Culture*, Gower, Aldershot 1996.